



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

VICTOR ABREU DA SILVA

**SENTIDO E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NO SERVIÇO  
PÚBLICO FEDERAL**

Brasília – DF

2010

VICTOR ABREU DA SILVA

**SENTIDO E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NO SERVIÇO  
PÚBLICO FEDERAL**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Prof. Dr. Marcus  
Vinícius Soares Siqueira.

Brasília – DF

2010

Silva, Victor Abreu da.

Sentido e Organização do Trabalho no Serviço Público Federal/  
Victor Abreu da Silva – Brasília, 2010.

61 f.: il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília,  
Departamento de Administração, 2010.

Orientador: Prof. Dr. Marcus Vinícius Soares Siqueira,  
Departamento de Administração.

1. Organização do Trabalho. 2. Sentido do Trabalho 3. Serviço  
Público. Federal. I. Título.

# **SENTIDO E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

**Victor Abreu da Silva**

Prof. Dr. Marcus Vinícius Soares Siqueira  
Professor-Orientador

Maria Teodora Farias Traldi  
Professor-Examinador

Priscilla Dourado  
Professor-Examinador

Brasília, 23 de agosto de 2010.

Aos meus pais, base e exemplo. À minha família, por apoiar minhas escolhas e estar sempre por perto. Aos amigos, por serem de fundamental importância durante o período de graduação. À minha namorada, por estar comigo sempre.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao professor Marcus Vinícius Siqueira, pela orientação e por tornar esse trabalho possível. Aos entrevistados pelo apoio e compreensão da importância do trabalho realizado.

“O sentido da vida consiste em que não tem sentido nenhum dizer que a vida não tem sentido.” (Niels Bohr)

## RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo geral de pesquisa verificar e analisar a influência da organização do trabalho na concepção de sentido do trabalho para servidores públicos federais. A pesquisa realizada tem caráter descritivo quanto aos fins e trata-se, quanto aos meios, de uma pesquisa de campo com abordagem qualitativa. A seleção dos participantes foi feita dentre servidores públicos federais de forma não-probabilística, por conveniência. Foram realizadas sete entrevistas semi-estruturadas em profundidade com os indivíduos selecionados (uma entrevista com cada selecionado), utilizando como instrumento um roteiro de entrevista. A análise de dados foi realizada por meio da técnica de Análise do Núcleo do Sentido (ANS). Foram gerados quatro núcleos do sentido que tornam possível a afirmação de que a organização do trabalho exerce influência sobre o sentido do trabalho dos servidores públicos federais. Ressaltam-se no trabalho a importância da estabilidade funcional e também do gerencialismo como influenciadores tanto do sentido como da organização do trabalho, bem como a crescente centralidade do trabalho na vida dos servidores, fator preocupante no que tange à relação trabalho-indivíduo e ao bem-estar dos funcionários públicos fora do ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Organização do Trabalho. Sentido do Trabalho. Serviço Público Federal.



## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1– Componentes do Sentido do Trabalho.....	19
---	----

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Pesquisa sobre o sentido do trabalho .....	20
Quadro 2 – Síntese das características de um trabalho que tem sentido associadas aos princípios da organização.....	24
Quadro 3 – Crítica dos paradigmas que fundamentam a gestão .....	26
Quadro 4 – Perfil dos entrevistados .....	32

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A.N.S. – Análise do Núcleo do Sentido

MoW – *Meaning of Working International Research Team*

# SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	10
1.1	Contextualização.....	10
1.2	Formulação do problema .....	11
1.3	Objetivo Geral .....	12
1.4	Objetivos Específicos.....	13
1.5	Justificativa .....	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	16
2.1	Sentido do Trabalho.....	17
2.2	Organização do Trabalho.....	24
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	31
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	31
3.2	Participantes do estudo.....	32
3.3	Caracterização dos instrumentos de pesquisa .....	33
3.4	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	34
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	37
4.1	Caracterização do sentido do trabalho.....	37
4.2	Caracterização da organização do trabalho.....	41
4.3	O órgão, o sentido e a organização do trabalho .....	46
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	50
	REFERÊNCIAS.....	56
	APÊNDICES.....	59
	Apêndice A: Roteiro de Entrevista.....	59
	Apêndice B: Quadro Resumo.....	60

# 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho de conclusão de curso apresenta em seu primeiro capítulo a contextualização dos temas organização e sentido do trabalho, na qual são introduzidas as idéias iniciais sobre o assunto além das intenções de abordagem do autor. A delimitação do assunto fica a cargo da formulação do problema e de como este será resolvido. A resolução do problema por sua vez será auxiliada pela construção do objetivo geral e dos objetivos específicos que serão, assim como o problema, devidamente justificados no último tópico.

## 1.1 Contextualização

Ao caracterizar o trabalho, Gaulejac (2007, p.150) descreve a organização do trabalho como um dos cinco elementos significativos de sua composição, a saber: ato de trabalho – que leva à produção de um bem ou de um serviço; remuneração – contrapartida da produção; coletivo – comunidade de profissionais; valor – condizente ao valor atribuído às contribuições de cada um; além da própria organização do trabalho. Atribui ainda uma função à organização do trabalho: “fixar o lugar e tarefa de cada indivíduo”. Dessa forma, Gaulejac introduz também a idéia de interdependência de tais elementos com o sentido do trabalho.

O sentido e a organização do trabalho são conceitos tratados de forma relacionada: as características da organização do trabalho podem influenciar a noção de sentido do trabalho (HACKMAN E OLDFIELD, 1976 apud MORIN, 2001; MORIN, 2001) As pesquisas voltadas para tais assuntos tendem a uma explicação histórica sobre a evolução do conceito de trabalho (ARAÚJO; SACHUCK, 2007; BETIOL, 2006; CORREIA; BALTAZAR; HOLANDA, 2006; LIMA; VIEIRA, 2005;), segundo elas, o contexto organizacional tem passado por constantes mutações atingindo significativamente a concepção dos indivíduos acerca do sentido atribuído ao trabalho. Cada momento histórico, segundo a linha de raciocínio anterior, proporciona de acordo com a evolução (tecnológica, política, social, etc.) diferentes dinâmicas de organização do trabalho que, conseqüentemente, como será

explorado no decorrer do trabalho, influenciam a concepção de sentido do trabalho nesse determinado momento histórico.

O Brasil aponta-se como expoente na produção científica sobre organização do trabalho, como afirma Salerno (2004). Nos últimos anos, a produção acerca do Sentido do Trabalho tem aumentado nas áreas de Psicologia e Psicodinâmica do Trabalho, sendo, com menos expressividade, explorada também pela área de Administração de Empresas, devendo-se enfatizar, nesse âmbito, a reduzida produção existente sobre os assuntos em questão voltada para o setor público.

## 1.2 Formulação do problema

Muito se especula sobre a função dos servidores públicos atualmente, criando-se por parte da mídia e, também pelo senso comum, uma imagem negativa sobre tal categoria. Como exemplo, temos documento escrito e publicado na internet por Sergio Amorim dos Santos, membro da diretoria colegiada do Sindicato dos Trabalhadores do Judiciário Federal do Rio Grande do Sul (Sintrajufe/RS), iniciado com tais palavras:

Durante as últimas décadas, o Servidor Público foi alvo, por parte da mídia, de um processo deliberado de formação de uma caricatura, que transformou sua imagem no estereótipo do cidadão que trabalha pouco, ganha muito, não pode ser demitido e é invariavelmente malandro e corrupto.

No decorrer de carta publicada no site dos trabalhadores do judiciário com o objetivo de construir de uma nova imagem para o serviço público, o autor acima referido demonstra seu descontentamento com a posição negativa ocupada pelo servidor público no imaginário social.

Existe, no entanto, a visão contrária à de Sérgio Amorim dos Santos, comungada por funcionários públicos, como retrata Saraiva (2002) em seu artigo que traz o seguinte relato: "A maioria (dos funcionários públicos) passa uma imagem de pessoas que não querem trabalhar que tratam mal, e isso passa para todos". Mais relevante, nesse contexto, é a percepção da preocupação e da dúvida existente sobre o trabalho do funcionário público: ora visto como injustiçado, ora como formador de seu próprio estereótipo negativo. Dessa forma faz-se importante

não generalizar a condição do servidor público, pois ao mesmo tempo em que existem servidores que se enquadram na descrição negativa, existem, também, servidores que vão para o lado oposto.

Aceitando a dualidade de expressões existente, cabe aos pesquisadores interessados averiguar o porquê de tão diferentes modos de ser e perceber o serviço público. Por essa vertente, surge a possibilidade de que a influência da organização do trabalho na concepção de sentido do trabalho dos servidores públicos seja um fator formador da dualidade citada.

Busca-se nos conceitos de organização e sentido do trabalho, que permeiam a realidade dos indivíduos trabalhadores tanto no setor privado quanto público, a melhoria do trabalho realizado que, no caso dos servidores, poderia reformular a imagem perante a sociedade – necessidade explicitada na carta acima citada, bem como influenciar positivamente a relação indivíduo-empresa.

Não se sabe qual a relação existente entre organização e sentido do trabalho no setor público, porém tal relação já foi constatada no setor privado pelo trabalho de Morin (2001) que tinha por objetivo verificar quais características o trabalho deveria apresentar a fim de ter um sentido para aqueles que o realizam. Surge, então, a questão central do trabalho: “Até que ponto a organização do trabalho pode influenciar a concepção de servidores públicos federais acerca do sentido do trabalho?”.

### **1.3 Objetivo geral**

O trabalho tem por intento resolver o seguinte problema: Até que ponto a organização do trabalho pode influenciar a concepção de servidores públicos federais acerca do sentido do trabalho? Assim, o objetivo geral do trabalho apresenta-se da seguinte forma: Verificar e analisar a influência da organização do trabalho na concepção de sentido do trabalho para servidores públicos federais.

## 1.4 Objetivos específicos

Como objetivos específicos necessários para a resolução do problema, bem como para o complemento do objetivo geral de pesquisa, surgem os objetivos específicos a seguir: 1) identificar se existe relação entre organização do trabalho e sentido do trabalho; 2) analisar como é caracterizada a organização do trabalho para os servidores públicos federais; 3) avaliar se a ideologia e técnicas gerenciais privadas influenciam a organização e o sentido do trabalho dos servidores públicos federais; 4) verificar se há aspectos da organização do trabalho capazes de influenciar o sentido do trabalho dos servidores públicos federais.

## 1.5 Justificativa

Entendendo o serviço público como fator indispensável para o bom curso das atividades do Estado, bem como o servidor público como responsável direto pelo andamento correto da máquina pública, é inerente à profissão uma série de benefícios que em certos aspectos ultrapassam os garantidos pelo serviço privado.

Os benefícios existentes tendem a atrair um número cada vez maior de concorrentes para as poucas vagas que são abertas para o ingresso no setor público. Discute-se, no entanto, qual o real motivo que deveria servir de pretexto para a opção pela carreira. Em um primeiro momento, observa-se que o atrativo salarial, combinado com a estabilidade funcional adquirida após alguns anos de trabalho surge na frente dentre os motivos anteriormente citados. O quadro gerado cria, teoricamente, uma redução na qualidade do trabalho executado, uma vez que o interesse dos futuros servidores torna-se baseado na questão salarial e na possibilidade de, em algum tempo, não trabalhar muito e, ainda assim, ter seu emprego garantido.

Analisando o quadro hipotético criado acima, percebem-se motivos para que se tenha preocupação com o futuro do funcionalismo público e, ainda, indica a necessidade de que se entenda qual o imaginário do servidor público atual visando uma melhoria contínua da percepção do indivíduo com sua função na sociedade como formador do Estado.

Outra perspectiva que é criada e explicitada tanto pela mídia quanto pelo imaginário comum é a falta de interesse do servidor público atual com o trabalho realizado, transparecendo – com realidade, ou não – um ambiente de morosidade e burocracia exacerbada. Inicialmente, entende-se o servidor público como um indivíduo que não produz, ou que não tem interesse em produzir.

Em contraponto ao quadro descrito, observa-se que existem dentro do setor público indivíduos que fazem a máquina andar e que, dentro de sua realidade, entendem que a imagem exposta do serviço público é criada por poucos que não pode retratar o todo, ou seja, acreditam que os poucos que nada fazem acabam por representar erroneamente toda a realidade do trabalho dos servidores. Percebe-se, ainda dentro do contraponto citado, a emergência de pessoas que além de buscar as vantagens inerentes ao serviço público, entendem que o ambiente público é ideal para o seu perfil profissional.

Espera-se, portanto, com uma análise aprofundada, que as dúvidas geradas pelos dois pontos de vista existentes sejam sanadas e, em um futuro próximo, que o quadro negativo gerado seja dissolvido.

Como alicerce da pesquisa está o respeito às individualidades dos trabalhadores, entendendo, então, que a concepção de trabalho para um não necessariamente será igual para outro, bem como suas ações e expectativas. Tal retrato é fundamental uma vez que o objeto da pesquisa nasce da tentativa de retardar o processo de banalização e repúdio ao serviço público.

O presente trabalho não tem por objetivo aumentar o caráter quantitativo de produção no que tange ao aprofundamento em relação à organização do trabalho em si, mas em utilizar-se de tais produções a fim de enriquecer a discussão de caráter crítico sobre o assunto, com o objetivo de elucidar questões acerca tanto da organização como do sentido do trabalho no serviço público federal. Como fim, o trabalho tem por objetivo entender até que ponto o elemento organização do Trabalho é determinante na concepção do sentido do trabalho para servidores públicos federais.

O trabalho se faz importante no momento em que a exposição dos resultados alcançados tem também o anseio de contribuir para a possível modificação da relação trabalho-indivíduo, resultando em uma provável melhoria na qualidade de vida dos servidores, bem como em melhores resultados para o Estado



e maior satisfação dos funcionários públicos com seus trabalhos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A quantidade de pesquisas no campo dos estudos organizacionais críticos no Brasil ainda é relativamente pequena, como ressalta Paula, et al. (2010, p.15), mas vem aumentando seu percentual de produção nos últimos anos. Assim, tornam-se interessantes produções voltadas para tal vertente, com o objetivo de consolidá-la. O presente trabalho procura explorar o caráter subjetivo da questão central do tema (organização e sentido do trabalho), buscando apreender como o indivíduo entende e reage aos esforços da organização para tê-lo como recurso necessário no intento de alcançar seus objetivos, observando, de forma crítica, os resultados obtidos, enquadrando-se assim no campo de estudo citado anteriormente.

Destaca-se também a produção escassa sobre sentido do trabalho na área de Administração de Empresas, especialmente no Brasil. Encabeçados por autores mais voltados para a Psicologia do Trabalho, os estudos ainda carecem de pesquisas na área administrativa que sejam refletidas de forma prática, no dia a dia dos indivíduos trabalhadores. É interessante ressaltar que, inclusive no exterior, são poucas as pesquisas voltadas para o setor público que exploram tanto a organização como o sentido do trabalho.

Este tópico objetiva a exposição dos temas-base da presente pesquisa. O referencial teórico abordará tanto o conceito como a aplicação do sentido e da organização do trabalho no cotidiano, além disso, apresentará como se encontra o estado da arte sobre tais temas e, ainda, servirá como guia para as análises e exposições dos resultados obtidos ao fim da pesquisa. O referencial teórico visa garantir maior consistência científica à pesquisa, bem como fundamentar e garantir à pesquisa a relevância necessária para sua realização. Os próximos tópicos do trabalho têm por finalidade elucidar as questões pertinentes acerca dos assuntos centrais – sentido e organização do trabalho, para que seja facilitado entendimento dos temas durante o decorrer do trabalho.

## 2.1 Sentido do Trabalho

A definição precisa do conceito de sentido do trabalho, segundo Tolfo e Piccinini (2007), passa prioritariamente pela distinção entre sentido do trabalho e significado do trabalho. Segundo as autoras, os estudos realizados tratam de sentido e significado do trabalho com abordagens e técnicas diferenciadas, contudo, os resultados alcançados contribuem para discussões teóricas acerca do trabalho, e “ora tratam estes dois conceitos como sinônimos, ora como conceitos diferentes” (TOLFO; PICCININI, 2007, p.41), dando a entender que existe pouco consenso no que tange à diferenciação dos conceitos entre os autores referências na área. Como pressuposto básico, Tolfo e Piccinini (2007, p.44) sugerem a seguinte distinção conceitual:

os significados são construídos coletivamente em um determinado contexto histórico, econômico e social concreto, ao passo que os sentidos são caracterizados por ser uma produção pessoal em função da apreensão individual dos significados coletivos, nas experiências do cotidiano. Sendo que essas transformações que os sentidos e significados sofrem, são construídos por meio de uma relação dialética com a realidade.

Considerando-se o estudo anterior, opta-se, como linha de pesquisa, pelo aprofundamento na dimensão do sentido do trabalho respeitando, entretanto, a possibilidade de uma inter-relação entre sentido e significado uma vez que vários autores assim desenvolvem suas pesquisas.

Nessa perspectiva, Morin (2004, p.3) afirma que o sentido do trabalho pode ser definido como sendo um “um efeito, um produto da atividade humana (...) o sentido é uma estrutura afetiva formada por três componentes: a significação, a orientação e a coerência.” (MORIN, 1996, apud BETIOL, 2006).

O trabalho de Morin (2004) conceitua cada um dos três componentes definidos como caracterizadores do sentido do trabalho – significação, orientação e coerência. Começando pela significação, todos serão definidos no decorrer dos próximos parágrafos.

A significação diz respeito à centralidade do trabalho na vida do indivíduo, ou às representações e valores atribuídos ao trabalho por ele (MORIN, 2004). O conceito de centralidade na vida do indivíduo, por sua vez, é identificado como um dos aspectos que baseiam a interpretação do sentido do trabalho – de acordo com estudo de Vieira e Lima (2005) que tinha por objetivo identificar e entender o

significado do trabalho avaliando a influência desse significado na conduta pessoal e profissional dos entrevistados. Os resultados dos estudos de Lima e Vieira (2005) levaram à sugestão de uma interpretação do significado do trabalho baseada em vários aspectos, dentre eles a centralidade na vida do trabalhador.

O componente orientação do trabalho diz respeito, segundo Morin (2004), aos objetivos que o indivíduo pretende alcançar com o seu trabalho, onde ele pretende chegar, ou, de modo mais subjetivo, o que guia suas ações. De acordo com a autora, as pesquisas orientadas para esse sentido tendem a assumir o trabalho como um meio utilizado pelos indivíduos para alcançar suas metas ou objetivos (sociais ou econômicos), apontando, com a afirmação anterior, a definição do sentido do trabalho.

O componente coerência, mais subjetivo dos três aspectos, remete-se à coerência existente entre o que ele (indivíduo trabalhador) acredita seus valores, o que ele espera de seu trabalho e o que ele faz diariamente (MORIN, 2004). Ainda segundo Morin (2004), um trabalho é repleto de sentido não somente quando se trata de sua execução, mas também quando é feito de forma responsável em termos de produtos e conseqüências aos envolvidos. Dessa forma, o sentido do trabalho é alcançado no momento em que o trabalho do indivíduo não se contrapõe aos seus valores morais, e éticos. Sendo assim, para o trabalho ter sentido na perspectiva do componente coerência, o produto do mesmo deve corresponder às expectativas daquele que o executa, assim como aos seus valores e as suas crenças.

Oliveira et al. (2004), ao desenvolver pesquisa exploratória entrevistando 28 profissionais-estudantes de pós-graduação com a finalidade de identificar o conceito de trabalho e o sentido que lhe é atribuído, chegam à conclusão de que “o trabalho que tem sentido é aquele que realiza, satisfaz e motiva o sujeito para a execução do trabalho.” (OLIVEIRA et al. 2004, p.14). Além disso, pontuam quatro variáveis subjetivas, influenciadas diretamente pelos contextos sociais e culturais, capazes de exercer influência sobre sentido do trabalho conforme ilustrado abaixo, são elas:

- a) o significado do trabalho, entendido como a concepção do que é trabalho para o indivíduo; b) o valor (grau de importância, centralidade) que o sujeito atribui ao trabalho; c) os valores éticos individuais; e d) o motivo (a razão) pelo qual trabalha (OLIVEIRA et al., 2004, p.14).

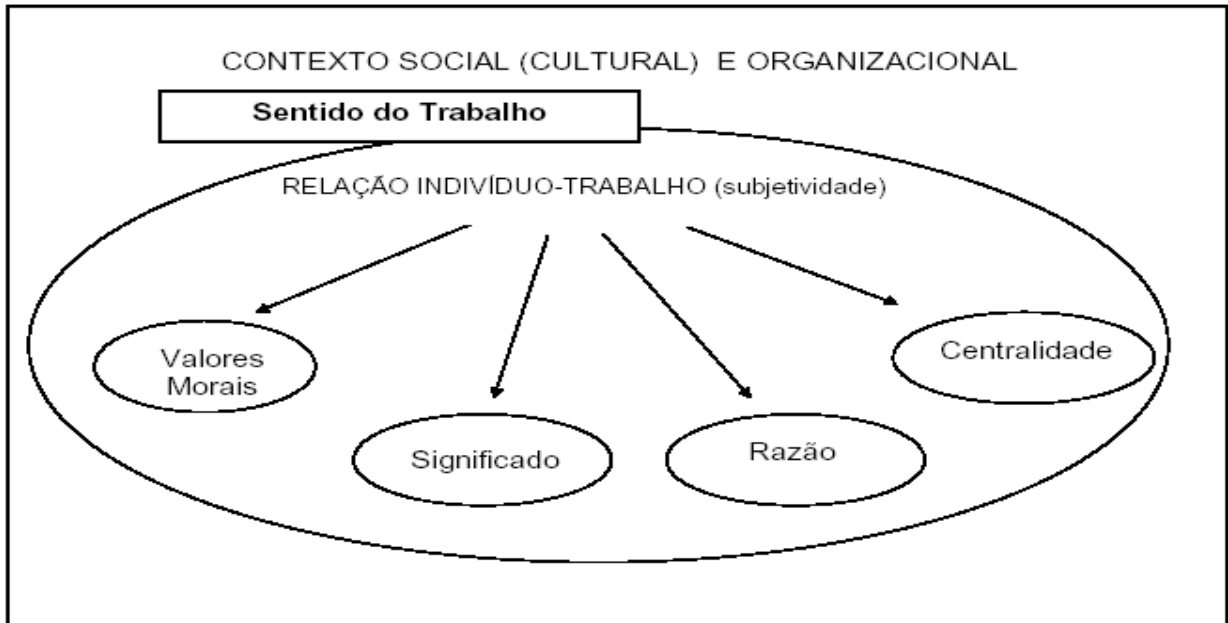


Figura 1– Componentes do Sentido do Trabalho  
 Fonte: Oliveira et al. (2004, p.14)

Betioli (2006, p.2), por sua vez, em estudo que objetivava aumentar o conhecimento acerca do trabalho e de seu sentido por meio de uma sondagem de opinião, afirma que:

um trabalho que tem sentido é aquele que favorece a atualização do potencial de quem o executa, a aprendizagem contínua e o próprio desenvolvimento. Ao mesmo tempo, o trabalho deve ser interessante e dar prazer a quem o realiza e ser útil à pessoa e à sociedade. Deve, ainda, corresponder às competências de quem trabalha e ser moralmente aceitável.

Vários autores citam o grupo *Meaning of Working International Research Team* (MoW) como referência entre os primeiros estudos sistematizados acerca do significado do trabalho (BORGES; ALVES FILHO, 2001; LIMA; VIEIRA, 2005; MORIN, 2001, 2004, 2007), sendo predominante o uso do resultado obtido pelo grupo nos estudos nacionais (TOLFO; PICCININI, 2007). Lima e Vieira (2005) destacam a produção do MoW que estuda o significado psicológico do trabalho com o fim de determinar “como as pessoas o definem, captar o significado e o valor que lhe são atribuídos e entender como e por que seus significados e suas conseqüências variam em diversos países” (LIMA; VIEIRA, 2005, p.5).

O trabalho mais reconhecido do grupo MoW foi realizado em oito países, nos quais foi feita a aplicação de questionários tendo a meta de definir e identificar variáveis que explicassem os significados que os sujeitos atribuem aos seus trabalhos. Os resultados de tal aplicação foram agrupados em 12 fatores

posteriormente distribuídos em quatro dimensões principais, que depois, devido a pouca consistência estatística da última, transformaram-se em apenas três dimensões, a saber: a centralidade do trabalho, as normas sociais sobre o trabalho, e os resultados valorizados do trabalho/metabolismo do trabalho (BORGES; ALVES FILHO, 2001; LIMA; VIEIRA, 2005; MORIN, 2001, 2004, 2007; TOLFO; PICCININI, 2007). Cabe explicitar que as pesquisas realizadas pelo grupo MoW, base para pesquisas posteriores, tiveram caráter quantitativo – utilizando questionários como instrumento, levando mais em consideração padrões gerais do que individuais e subjetivos acerca do sentido do trabalho (MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007).

As dimensões citadas acima foram exploradas individualmente por Tolfo e Piccinini (2007) e conceituadas das seguintes formas: centralidade do trabalho – “entendida como o grau de importância que o trabalho tem na vida de uma pessoa em um determinado momento”; normas sociais sobre o trabalho – “remetem às normas derivadas de valores morais relacionados com o trabalho que atuam como antecedentes dos princípios e condutas sociais associados às crenças sobre as obrigações e os direitos do trabalhador”; e, finalmente, os resultados valorizados pelo trabalho – “são os valores relacionados com as finalidades que as atividades representam para a pessoa, respondendo à indagação acerca dos motivos que a levam a trabalhar”.

England e Whiteley (1990 apud MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007), utilizando-se das proposições desenvolvidas pelo grupo MoW, obtiveram como resultado de estudo o desenvolvimento de padrões denominados de A a F, conforme explicitado no quadro a seguir.

Autores	Principais Conceitos
MoW (1987) Padrões de England e Whiteley (1990)	O trabalho acrescenta valor a alguma coisa – Padrão A
	O trabalho é central na vida das pessoas – Padrão B
	O trabalho é uma atividade que beneficia as pessoas – Padrão C
	O trabalho não é agradável – Padrão D
	O trabalho é exigente física e mentalmente – Padrão E
	O trabalho é uma atividade regular e remunerada – Padrão F

Quadro 1 – Pesquisa sobre o sentido do trabalho  
Fonte: Morin, Tonelli e Pliopas (2007, p.49)

Segundo Morin (2001), os padrões A, B, e C correspondem a padrões positivos de percepções acerca do trabalho; D e E, padrões negativos e F padrão

neutro. A partir de tais padrões, nos quais se enquadrariam as respostas dos indivíduos, poder-se-ia afirmar qual a opinião do indivíduo acerca do trabalho.

Santos (2007), em pesquisa realizada com o objetivo de identificar qual o sentido que funcionários e proprietários de empresas de economia de comunhão atribuem ao trabalho que realizam, percebe que o sentido do trabalho está fortemente ligado à dimensão pessoal. Para os entrevistados, “o sentido está em um trabalho que possa trazer realização pessoal e profissional a quem o desenvolve e que propicie condições de utilidade e aprendizado.” (SANTOS, 2007, p.13). Além disso, ressalta-se que o dinheiro, ou salário, foi um aspecto que, apesar de necessário, não é um fator crucial que atribua sentido ao trabalho. A autora explicita que um trabalho também tem sentido de acordo com o resultado da pesquisa, quando desenvolve “um processo de formação de identidade, um vínculo de relacionamento entre os companheiros e ainda gera benefícios à sociedade.” (SANTOS, 2007, p.13).

Frutos e Vercesi (2008) afirmam que as concepções de trabalho podem ser divididas em dois grupos diferentes: um que reafirma a centralidade do trabalho na vida das pessoas; e o outro que afirma que o trabalho exerce um significado simplesmente estético.

Harpaz (2002), por sua vez, em estudo que objetivava determinar como reagiria o trabalhador *non-financial* (definido pela perspectiva social explicada a seguir) ao deparar-se com a questão dita “*lottery question*” – momento hipotético em que não existiria mais a necessidade real de se trabalhar por se ganhar na loteria – apresenta duas diferentes perspectivas que tem por objetivo explicar a posição de centralidade do trabalho na vida das pessoas, são elas: a perspectiva econômica e perspectiva social. A perspectiva econômica é explicada por Santos (2007) como quando as pessoas “trabalham a fim de assegurar sua subsistência básica e satisfazer suas necessidades materiais” (SANTOS, 2007); a perspectiva social, também explicada por Santos (2007), sustenta que

o trabalho não somente contribui para o senso de identidade pessoal, mas como também fornece estabilidade e continuidade para a consciência do indivíduo, com o que tem um papel crucial ao ajudá-lo a alcançar e manter sua auto-estima, status e senso de realização (SANTOS, 2007, p.3).

Siqueira (2009) afirma, em consenso à perspectiva social de Harpaz (2002), que a posição de centralidade do trabalho na vida dos indivíduos é capaz de definir

a posição dos mesmos na sociedade, passando, o trabalhador, a ser reconhecido pelo seu trabalho, e não por suas características próprias. Autores como Morin (2001), MoW (1987 apud BORGES; ALVES FILHO, 2001; LIMA; VIEIRA, 2005; MORIN, 2001, 2004, 2007;) Hackman e Oldhan (1976 apud MORIN, 2001; SANTOS, 2007), Borges e Alves Filho (2001) e Morin, Tonelli, e Pliopas (2007) podem ter seus trabalhos enquadrados também na segunda perspectiva assumindo a possibilidade de formação social do trabalho uma vez que assumem, segundo Santos (2007), o sentido do trabalho como um conceito psicológico ativo e com várias dimensões, inclusive ambientais e sociais.

Ao debater a centralidade do trabalho na vida das pessoas, Antunes (2009, p.171-176) discute a importância de uma vida dotada de sentido também fora do trabalho. Siqueira expõe que “as vidas das pessoas são constituídas em torno do trabalho” (SIQUEIRA, 2009, p.43) fato que, segundo o autor, faz com que o trabalho torne-se cada vez mais o sentido de vida dos indivíduos que, aportados na lógica do modo capitalista de produção, esquecem-se da dimensão existente fora do trabalho.

Para Antunes (2009), “uma vida cheia de sentido fora do trabalho supõe uma vida dotada de sentido dentro do trabalho” (ANTUNES, 2009, p.173). Neste momento, a possibilidade da existência real do sentido do trabalho torna-se uma questão controversa. A discussão levantada por Antunes (2009) pressupõe a lógica do capital como contrastante à possibilidade de uma vida cheia de sentido fora do trabalho, uma vez que a dotação de sentido passa necessariamente pelo aumento do tempo livre, ou “momento onde o trabalho deixa de ser determinado por necessidade e por utilidade exteriormente imposta” (MARX, 1974 apud ANTUNES, 2009, p.171). Antunes (2009) complementa que

uma vida cheia de sentido em todas as esferas do ser social, dada pela omnilateralidade humana, somente poderá efetivar-se por meio da demolição das barreiras existentes entre tempo de trabalho e tempo de não trabalho, de modo que, a partir de uma atividade vital cheia de sentido, autodeterminada, para além da divisão hierárquica que subordina o trabalho ao capital hoje vigente, e, portanto, sob bases inteiramente novas, possa se desenvolver uma nova sociabilidade (Antunes, 2009, p.175).

A visão de Antunes expõe a impossibilidade da dotação real de sentido ao trabalho determinado pela lógica capitalista atual, porém, apresenta a possibilidade de uma readequação da organização do trabalho, aliada a modificações que entram em consonância com as perspectivas econômicas e sociais de Harpaz (2002), citada anteriormente, visando à obtenção do sentido do trabalho.



Hackman e Oldhan (1976 apud MORIN, 2001) afirmam que um trabalho que tem sentido quando o indivíduo o considera útil, importante e legítimo e ainda complementam expondo três características da organização do trabalho que contribuem para a atribuição de sentido a ele, a saber:

1. A variedade das tarefas: a capacidade de um trabalho requerer uma variedade de tarefas que exijam uma variedade de competências;
2. A identidade do trabalho: a capacidade de um trabalho permitir a realização de algo do começo ao fim, com um resultado tangível, identificável;
3. O significado do trabalho: a capacidade de um trabalho ter um impacto significativo sobre o bem-estar ou sobre o trabalho de outras pessoas, seja na sua organização, seja no ambiente social.

O trabalho de Hackman e Oldhan influenciou diretamente Morin (2001) quando a autora expõe os resultados encontrados em pesquisa realizada com estudantes de Administração de Empresas e administradores já integrantes do mercado de trabalho residentes tanto no Brasil como na França. Tais resultados apontam que as características de um trabalho que tem sentido para administradores formados, são: “ser intrinsecamente satisfatório”; “ser moralmente aceitável”; “ser feito de maneira eficiente e levar a algum lugar”; dentre outras demonstradas à tabela abaixo. Dessa forma, seria possível propor a redefinição da organização do trabalho a fim de aperfeiçoar não somente os resultados visados pela organização, mas também encontrar uma melhor relação do trabalhador com a organização do trabalho.

<b>Um trabalho que tem sentido é um que...</b>	<b>Características do trabalho</b>	<b>Princípios da organização</b>
É realizado de forma eficiente e leva a um resultado	Finalidade	Clareza e importância dos objetivos Utilidade, valor dos resultados
	Eficiência	Racionalidade das tarefas
É intrinsecamente satisfatório	Aprendizagem e desenvolvimento das competências	Correspondência entre as exigências do trabalho e as competências da pessoa
	Realização e atualização	Desafios e ideais
	Criatividade e autonomia	Margem de manobra sobre a administração das atividades e a resolução dos problemas
	Responsabilidade	Feedback sobre o desempenho
É moralmente aceitável	Retidão das práticas sociais e organizacionais	Regras do dever e do saber viver em sociedade
	Contribuição Social	Valores morais, éticos e espirituais

É fonte de experiências de relações humanas satisfatórias	Afiliação e vinculação	Trabalho em equipe
	Serviço aos outros	Relações do tipo cliente-fornecedor
Garante a segurança e autonomia	Independência financeira	Salário apropriado e justo
	Saúde e segurança	Boas condições de trabalho
Mantém ocupado	Ocupação	Carga de trabalho adequada

Quadro 2 – Síntese das características de um trabalho que tem sentido associadas aos princípios da organização

Fonte: Morin (2001, p.18)

Os resultados do trabalho de Morin (2001) tornam possível que se levante a questão de que a organização do trabalho pode influenciar o sentido do trabalho, uma vez que a primeira surge com a finalidade de moldar o comportamento dos indivíduos para que se alcance alguma meta, como veremos no próximo tópico, preservando-se, contudo, a boa relação entre o trabalho realizado e o aceite do indivíduo que o realiza.

## 2.2 Organização do Trabalho

O Brasil apresenta-se como um dos principais expoentes, em quantidade, na produção científica sobre Organização do Trabalho na América Latina, de acordo com Salerno (2004). Apesar disso, o autor critica a natureza descritiva de tais estudos, uma vez que tal natureza pouco contribui para a formulação de novos conhecimentos sobre o assunto.

Faria (2007), por sua vez, opta por abrir o leque da produção científica na área de administração e organização para o contexto mundial e afirma que os estudos na área evoluíram muito nos últimos 25 anos. Essa evolução, ainda segundo o autor, trouxe consigo muitas modificações desde as clássicas funções de Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar. A evolução da tecnologia e dos estudos aliada às novas formas de gestão acabam por influenciar diretamente a concepção de organização do trabalho. Da Teoria Clássica da Administração até as mais novas teorias gerenciais, a organização do trabalho vem se modificando. Nesse contexto discute-se a posição do indivíduo trabalhador no meio da instabilidade, uma vez que

o mesmo assume tanto o papel de autor principal como o de refém de tais mudanças.

Estudos sobre a organização do trabalho e sentido do trabalho são justificados, não raramente, pela contextualização histórica da evolução do conceito de trabalho (ARAÚJO; SACHUCK, 2007; CORREIA; BALTAZAR; HOLANDA, 2006; LIMA; VIEIRA, 2005). Pode-se afirmar, a partir de tais pesquisas, que o conceito de trabalho vem assumindo diversas definições dependendo da sociedade, do momento histórico e da evolução tecnológica.

Araújo e Sachuck (2007) expõem que a própria história da humanidade se confunde com o conceito do trabalho desde o período em que o mesmo era baseado quase que essencialmente na caça e na pesca até o período atual, de elevado nível tecnológico. Toffler (1980 apud ARAÚJO; SACHUCK, 2007) afirma que a evolução da humanidade pode ser pontuada em três grandes ondas evolutivas (revolução agrícola, o desenvolvimento industrial e evolução tecnológica), cada qual com sua conceituação de trabalho, e conseqüentemente de organização de trabalho.

Segundo Morin (2004), o trabalho tem evoluído muito desde a Revolução Industrial a partir das mudanças tecnológicas, econômicas e sociais que ocorreram paralelamente a tal revolução. Como conseqüência, a organização do trabalho sofreu muitas alterações radicais, sendo exemplos: as mudanças nas condições de trabalho e o aumento de complexidade da organização do trabalho. A exigência é cada vez maior para os indivíduos quanto à especialização e necessidade de novos conhecimentos, criando condições de modificação circunstanciais sobre o sentido do trabalho para bem ou para o mal.

Correia, Baltazar e Holanda (2006) reafirmam que no capitalismo a organização do trabalho se intensifica como amarra das forças produtivas. Tal situação tende a se intensificar, segundo os autores, como forma de manutenção da dinâmica da economia vigente. Vê-se, portanto, que historicamente a organização do trabalho altera-se de forma conjunta à evolução econômica e social, fato que vem se repetindo inúmeras vezes na história da humanidade.

As alterações sofridas pela organização do trabalho são comumente produtos dos chamados modismos gerenciais descritos por Siqueira (2009, p.175) como frutos da “indústria do conhecimento” que se aproveita do ambiente competitivo em que as empresas se encontram para lançar idéias milagrosas para alcançar o sucesso. O sucesso intrínseco aos modismos ocorre na maioria das

vezes de forma passageira causando, assim, a necessidade de que insurjam novos modismos em um movimento cíclico que afeta diretamente a realidade da organização do trabalho da empresa e de seus funcionários.

Os modismos gerenciais dominam o ambiente empresarial atual tendo ênfase em “técnicas de gestão” conhecidas (*just in time*, planejamento empresarial, *balanced scorecard*, dentre muitas outras) em detrimento, grande parte das vezes, do bem-estar dos funcionários. A estes resta somente a adequação aos novos padrões da organização em que trabalham oferecendo a ela tempo livre, esforço e trabalho muitas vezes além do que se espera em uma tentativa de resguardo a uma possível demissão. Tal quadro é reflexo do que Gaulejac (2007, p.63) descreve como “ideologia gerencialista”, pautada sobre paradigmas que, em resumo, elevam a organização ao patamar central da vida do indivíduo e da sociedade na busca pelo capital, tendo como respaldo: a lógica científica, o homem como recurso e a procura pela eficácia, como demonstra o quadro abaixo.

PARADIGMAS	PRINCÍPIO BÁSICO	CRÍTICA
Objetivista	Compreender é medir, calcular	Primado da linguagem matemática sobre qualquer outra linguagem
Funcionalista	A organização é um dado	Ocultação dos mecanismos de poder
Experimental	A objetivação é um dado científico	Dominação da racionalidade instrumental
Utilitarista	A reflexão está a serviço da ação	Submissão do conhecimento a critérios da utilidade
Economista	O homem é um fator da empresa	Redução do humano a um recurso da empresa

Quadro 3 – Crítica dos paradigmas que fundamentam a gestão

Fonte: Gaulejac (2007, p.77)

As técnicas emergentes de gestão, abrangendo-se com isso todos os malefícios e benefícios inerentes aos modismos, bem como a ideologia gerencialista são os pontos delineadores da realidade empresarial privada, comumente resumida a palavra: gerencialismo.

Chanlat (2002) descreve o gerencialismo, ou managerialismo, como “o sistema de descrição, explicação e interpretação do mundo a partir das categorias da gestão privada.” (CHANLAT, 2002, p.2). Nos últimos anos, mais precisamente a partir da década de 90, tal sistema gerencial assumiu papel de destaque na Administração Pública brasileira.

O modelo de gerencialismo adotado pelo Estado brasileiro segue o ideário desenvolvido por Margareth Thatcher e Ronald Reagan no qual se cultivam os

valores: “motivação, ambição criativa, a inovação, a excelência, a independência, a flexibilidade e a responsabilidade pessoal” (PAULA, 2005, p.37). Sobre a base do ideal empreendedor, pautado ao propósito da lógica capitalista da eficácia e competitividade máxima, o gerencialismo surgiu na América Latina como uma forma de eliminar os resquícios da herança histórica de morosidade e corrupção existente na Administração Pública dos países (PAULA, 2005).

Bresser-Pereira (1998), ministro da Administração Federal e Reforma do Estado no primeiro mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso (1994-1998), período de emergência da administração pública gerencial, expõe os principais pontos da Administração Pública Gerencial, esta baseada no gerencialismo:

- 1) descentralização do ponto de vista político, transferindo recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais;
- 2) descentralização administrativa, através da delegação de autoridade para os administradores públicos transformados em gerentes crescentemente autônomos;
- 3) organizações com poucos níveis hierárquicos ao invés de piramidal;
- 4) organizações flexíveis ao invés de unitárias e monolíticas, nas quais as idéias de multiplicidade, de competição administrada e de conflito tenham lugar;
- 5) pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança total;
- 6) definição dos objetivos a serem atingidos pelas unidades descentralizadas na forma de indicadores de desempenho, sempre que possíveis quantitativos, que constituirão o centro do contrato de gestão entre o ministro e o responsável pelo órgão que está sendo transformado em agência;
- 7) controle por resultados, a posteriori, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos; e,
- 8) administração voltada para o atendimento do cidadão, ao invés de auto-referida (BRESSER-PEREIRA, 1998, p.10).

Os pontos citados por Bresser-Pereira exemplificam a opção da Administração Pública por uma gestão similar a utilizada por empresas privadas, na qual prevalecem aspectos da ideologia gerencialista, citados anteriormente, como os paradigmas utilitarista, objetivista, e funcionalista.

A reforma gerencialista do setor público brasileiro significou uma reestruturação também no ideário dos servidores públicos uma vez que estes, impregnados por costumes patrimonialistas e burocráticos, eram e são os principais expoentes da máquina pública no que tange ao seu funcionamento. Foi acrescida à organização do trabalho vivida por esses servidores públicos a perspectiva de que esta deve ser voltada para “a resolução dos problemas e do alcance de resultados com elevado grau de eficiência, de eficácia e de efetividade” (SIQUEIRA FILHO,

2003), fato que alterou sensivelmente, pelo menos em teoria, o posicionamento do servidor perante seu trabalho e também perante a sociedade, novo foco da administração gerencial.

De forma conceitual, a organização do trabalho pode ser entendida como sendo “por um lado, a divisão do trabalho: divisão de tarefas entre os operadores, repartição, cadência, enfim, o modo prescrito; e, por outro lado, a divisão de homens: repartição das responsabilidades, hierarquia, comando, controle, etc.” (DEJOURS, 1994, p.125). Podendo-se somar ainda a essa definição que

o princípio que guia a organização do trabalho é o de modificar comportamentos de tal forma que, os trabalhadores sejam conduzidos a desenvolver atitudes positivas com relação às funções executadas, à empresa que os emprega e eles próprios (MORIN, 2001, p.9).

Mendes (1995, p.36), por sua vez, afirma que a organização do trabalho é diretamente determinada pela “estrutura organizacional em que o trabalho é desenvolvido”. Desta forma, ainda segundo Mendes (1995), a determinação da organização do trabalho é produto dos “interesses econômicos, ideológicos, e políticos daqueles que dominam o processo produtivo” (MENDES 1995, p.36), sendo assim, cada categoria trabalhadora é submetida a um modelo específico de organização do trabalho.

Depreende-se que, de acordo com tais autores, a organização do trabalho envolve a divisão do modo prescrito de realização de tarefas aliada à divisão dos homens, sendo influenciada diretamente pela estrutura organizacional em que é inserida com o objetivo de desenvolver nos indivíduos atitudes positiva com relação às funções executadas, à empresa e a eles próprios. Além disso, é relevante a lembrança de que cada categoria trabalhadora é submetida a um modelo específico de organização do trabalho e, dessa forma, torna-se refém de todas as alterações sofridas pela organização do trabalho ligada a ela. (DEJOURS, 1994; MENDES, 1995; MORIN; 2001)

A organização do trabalho não se resume somente a um modo de alcançar o objetivo do capital ou da empresa pública, mas também como o objeto de estudo do que Faria (2007) chama de temas conexos à administração, ou ciências conexas (psicologia, sociologia, linguística, etc.).

Voltada para o campo da Psicologia, mais precisamente Psicologia do Trabalho, a Psicodinâmica do Trabalho desenvolvida por Dejours é uma ciência em

formação, com grande difusão no Brasil durante os últimos 17 anos (MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007), que tem como objeto de estudo a organização do trabalho, e pode ser colocada no rol dos temas conexos citados (MENDES, 2007; FARIA, 2007).

Ao apresentar o objeto de estudo da Psicodinâmica do Trabalho, Mendes (2007, p.30) a define como “o estudo das relações dinâmicas entre organização do trabalho e processos de subjetivação”. A organização do trabalho torna-se um dos principais temas dessa abordagem científica, sendo estudada a partir de uma visão crítica que foca prioritariamente as vivências individuais dos trabalhadores (prazer e sofrimento), as suas percepções acerca do trabalho e da organização da qual fazem parte. A partir dessa nova ótica, observamos a organização do trabalho como sendo um fator relevante nas vivências de prazer e sofrimento dos indivíduos.

Baseada na Psicodinâmica do Trabalho, Mendes (2007) afirma que a organização do trabalho explora não as relações de prazer e sofrimento em si, mas sim as estratégias de mediação utilizadas contra o sofrimento gerado pela organização do trabalho. Nesse contexto, a organização do trabalho surge como ferramenta básica da exploração dos trabalhadores pela empresa inserida no modo capitalista de produção.

Inicia-se uma constante contradição pela qual passam os indivíduos trabalhadores: a relação entre sofrimento e formas de defesa, que é explorada pela organização do trabalho a fim de alcançar os objetivos ansiados pelo capital. Surge, então, a possibilidade de resignificação do sofrimento na perspectiva do indivíduo, tal possibilidade tem por objetivo a busca pela saúde e por maior ocorrência de vivências de prazer no trabalho. A resignificação resulta na procura pelo sentido do trabalho e, conseqüentemente, na mobilização subjetiva –

processo por meio do qual o trabalhador se engaja no trabalho, lança mão de sua subjetividade, da inteligência prática e do coletivo de trabalho para transformar as situações causadoras de sofrimento (MENDES, 2007, p.43).

A revisão de literatura mostra que organização do trabalho pode exercer influência sobre o sentido do trabalho e que tanto a organização, como o sentido do trabalho tem conceituação diferenciada dependendo da definição conceitual de trabalho, esta definida pelo momento evolutivo (tecnológico, histórico, cultural, etc.) da sociedade em que se desenvolve. Baseados nos conceitos e informações levantadas, assim como em técnicas de pesquisa utilizadas pelos autores

estudados, os próximos capítulos do projeto objetivam expor os métodos e técnicas que serão utilizados na pesquisa a ser realizada.



### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

O presente trabalho caracteriza-se, quanto aos fins, como descritivo, e, quanto aos meios, predominantemente como Pesquisa de Campo, tendo abordagem qualitativa. A coleta de dados foi realizada a partir de dados primários provenientes de entrevistas semi-estruturadas em profundidade, utilizando como instrumento o roteiro de entrevista (Apêndice A). Foram selecionados sete servidores públicos federais lotados nas diversas esferas de poder (um entrevistado do legislativo, dois do poder executivo e quatro do poder judiciário), observando-se a necessidade, ou não, de mais entrevistas de acordo com a saturação do tema abordado nas entrevistas que, por sua vez, foram gravadas e transcritas com autorização dos entrevistados. A análise dos dados foi realizada a partir da técnica de Análise do Núcleo do Sentido (ANS).

#### 3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Quanto aos fins, a pesquisa realizada possui caráter descritivo, uma vez que “expõe características de uma determinada população ou de determinado fenômeno. (...) Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para determinada explicação” (VERGARA, 2000, p.46).

Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa de campo, definida como sendo uma “investigação empírica realizada no local onde ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionário, teses e observação participante.” (VERGARA, 2000, p.47)

A abordagem utilizada é qualitativa tendo em vista análise em profundidade do autor sobre a percepção dos indivíduos que participaram do trabalho realizado, além do enquadramento da pesquisa nas características listadas abaixo:

- O ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental;
- Caráter descritivo;
- O significado que as pessoas dão às coisas e a sua vida como preocupação do investigador;
- Enfoque indutivo (GODOY, 1995, p.62).

Os dados utilizados na pesquisa foram predominantemente primários, obtidos por meio de entrevistas semi-estruturadas realizadas diretamente com as fontes, nas quais foi priorizada a escuta como premissa básica.

### 3.2 Participantes do estudo

Os participantes do estudo foram servidores públicos federais, de forma geral, lotados nos diversos órgãos de âmbito federal nas esferas do executivo, legislativo e judiciário, nível técnico e analista (formação em nível Superior).

Segundo Gaskel (2002, p.70), “não existe método para selecionar os entrevistados das investigações qualitativas”, dessa forma, opta-se por uma seleção não probabilística, ou seja, não baseada em procedimentos estatísticos, e por conveniência – uma vez que serão selecionados participantes com acesso facilitado para o entrevistador/autor da pesquisa.

Respeitando-se a vontade dos entrevistados, bem como o sigilo existente na relação entrevistador-entrevistado, as informações pessoais como, por exemplo, nome ou órgão em que trabalha, foram preservadas, sendo utilizadas sempre designações genéricas sobre a identificação dos participantes. Assim, os participantes do estudo foram listados e caracterizados, sendo referidos durante o texto conforme o quadro abaixo:

Entrevistado	Idade	Sexo	Escolaridade	Tempo de Serviço	Cargo	Esfera de Poder
Entrevistado A	37 anos	Masculino	Pós-Graduado	6 anos	Analista	Legislativo
Entrevistado B	30 anos	Masculino	Pós-Graduado	6 anos	Analista	Judiciário
Entrevistado C	30 anos	Feminino	Superior Incompleto	8 meses	Técnico	Executivo
Entrevistado D	41 anos	Feminino	Superior Completo	15 anos	Técnico	Executivo
Entrevistado E	41 anos	Masculino	Pós-Graduado	9 anos	Técnico	Judiciário
Entrevistado F	25 anos	Feminino	Pós-Graduado	4 meses	Técnico	Judiciário
Entrevistado G	26 anos	Masculino	Superior Completo	1 ano e 6 meses	Técnico	Judiciário

Quadro 4 – Perfil dos entrevistados  
Fonte: Elaborado pelo autor

A pesquisa contou, portanto, com a participação de sete entrevistados, sendo um lotado no poder legislativo, dois no poder executivo e quatro no poder judiciário. Foi respeitada na seleção dos participantes a idéia de haver pelo menos um representante de cada esfera de poder da União com a intenção de refletir com o máximo de fidedignidade possível as impressões dos servidores públicos federais a respeito do tema. Intencionalmente foram selecionados participantes de diferentes níveis de escolaridade, bem como de funções diversas, visando a possibilidade de retratar a imagem dos servidores públicos de forma geral.

### **3.3 Caracterização dos instrumentos de pesquisa**

O instrumento que será utilizado é um roteiro de entrevista semi-estruturado, composto por nove questões referentes à organização do trabalho e ao sentido do trabalho.

As primeiras três questões do roteiro, a saber: Fale-me sobre o seu trabalho.; Fale-me sobre seus sentimentos em relação ao trabalho.; e, como faz para dar conta/lidar/enfrentar seu dia a dia de trabalho?, têm por objetivo entender, segundo Mendes (2007), o papel da organização do trabalho na vida do indivíduo, bem como quais os sentimentos que ele nutre pelo trabalho, essas informações auxiliam na caracterização da organização do trabalho e no aprofundamento das respostas quanto a subjetividade do entrevistado. Tais questões são utilizadas comumente em estudos desenvolvidos na área da Psicodinâmica do Trabalho.

As próximas quatro questões foram desenvolvidas pelo autor com o intuito de estimular o raciocínio do entrevistado acerca do tema sentido do trabalho, bem como para buscar informações sobre a organização do trabalho em que se enquadra o entrevistado. O autor utilizou a base teórica levantada no referencial teórico do presente trabalho para o desenvolvimento das questões. São elas: Qual a posição em grau de importância do trabalho em sua vida?; Seu trabalho atual condiz com suas expectativas iniciais com relação a ele?; Considera que seu trabalho reflete de alguma forma aquilo em que você acredita?; De que modo o trabalho está organizado no seu Órgão? Este Órgão permite que ele tenha sentido?.

As questões finais do roteiro de entrevista, apresentado no Apêndice A do presente trabalho, foram baseadas no trabalho de Morin, Tonelli e Pliopas (2007) com a finalidade de conseguir fazer com que o entrevistado remeta-se diretamente ao tema sentido do trabalho podendo, com o desenrolar da entrevista, unir tanto o tema organização do trabalho como sentido do trabalho. As duas questões são as seguintes: Para você, um trabalho que tem sentido é? ; Para você, um trabalho que não tem sentido é?

### **3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

A coleta de dados foi feita a partir de entrevista semi-estruturada em profundidade realizada presencialmente com os entrevistados, servidores públicos federais, tendo como instrumento um roteiro de entrevista. O entrevistador foi o autor do trabalho, não tendo sido essa função delegada a terceiros.

Os objetivos da entrevista foram os comumente traçados em pesquisas desenvolvidas no âmbito da psicodinâmica do trabalho, bem como no âmbito das ciências humanas e sociais, a saber:

(a) compreender detalhadamente os sentimentos, crenças, atitudes, valores e motivações em relação aos comportamentos das pessoas em contextos sociais específicos; (b) compreender o objeto de pesquisa sob a perspectiva dos entrevistados e entender como e por que eles têm essa perspectiva particular; (c) investigar o significado e/ou processo de uma unidade social e/ou fenômenos para o grupo pesquisado; (d) investigar a história individual; (e) realizar estudos descritivos ou exploratórios; (f) validar, clarificar, e ilustrar dados quantitativos para melhorar a qualidade da interpretação; e (g) desenvolver e testar conceitos (MENDES, 2007, p.69).

As entrevistas foram conduzidas com técnicas de associação livre e estimulação. Associação livre de palavras é uma “técnica projetiva que possibilita a manifestação de conteúdos latentes e a revelação de estrutura cognitiva” (NÓBREGA; FONTES; PAULA, 2005, p.81). Estimulação, por sua vez, é uma técnica facilitadora da livre expressão do entrevistado, “apresenta-se com expressões do tipo “como assim?“, “explique melhor”, “hum! hum!” ou um balançar de cabeça” (MENDES, 2007, p.70).

O contato com o entrevistado foi realizado por encontro prévio no próprio local de trabalho. O local e a data de realização das entrevistas, ocorridas entre

fevereiro e junho do ano de 2010, foram definidos de acordo com a disponibilidade do entrevistado. Sendo, também, concretizadas nos respectivos locais de trabalho, em horário de expediente. As entrevistas não contaram com a interferência de qualquer fator externo, ou seja, aconteceram unicamente com as presenças do entrevistador e do entrevistado, garantindo ao convidado tranqüilidade e sigilo necessários para a obtenção de informações pessoais.

As entrevistas foram gravadas e transcritas com a devida autorização dos entrevistados, sendo garantidos aos entrevistados completo sigilo com relação às informações coletadas, ou seja, não houve identificação dos participantes. A transcrição da entrevista foi feita pelo autor e entrevistador, logo ao término da última entrevista proposta. A duração média das entrevistas foi de 25 minutos.

A análise dos dados foi feita a partir da técnica de análise do núcleo do sentido (ANS) – técnica adaptada a partir da técnica de análise de conteúdo categorial, comumente aplicada em pesquisas na área da Psicodinâmica do trabalho,

consiste no desmembramento do texto em unidades, em núcleos de sentido formados a partir da investigação dos temas psicológicos sobressalentes do discurso. É uma técnica de análise de textos produzidos pela comunicação oral e/ou escrita. É aplicada por meio de procedimentos sistemáticos, que envolvem definição de critérios para análise. Tem a finalidade de agrupar o conteúdo latente e manifesto do texto, com base em temas constitutivos de um núcleo de sentido, em definições que dêem maior suporte às interpretações (MENDES, 2007, p.72).

A opção por tal técnica justifica-se pela possibilidade de maior obtenção de detalhamento na análise dos dados coletados, bem como pela interrelação existente entre a área de estudo do trabalho com a Psicodinâmica do trabalho, explicitada principalmente pelo estudo do tema organização do trabalho. Cabe ressaltar, ainda, a necessidade de análise de resultados de cunho subjetivo – abrangida pela A.N.S., foco, também, da pesquisa realizada.

Inicialmente foi realizada pelo autor a transcrição das entrevistas e, após, análise prévia dos dados coletados. Tal análise objetivou a seleção de unidades de texto, ou frases principais, que serviram de base para a futura construção de núcleos.

Após a seleção das frases, houve um trabalho de agrupamento das unidades selecionadas de acordo com sua consistência temática. O agrupamento serviu de parâmetro para a construção, enfim, dos núcleos que, dessa forma,

traduziram as principais informações coletadas possibilitando as interpretações apresentadas a seguir.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise das entrevistas individuais foi realizada utilizando-se a técnica de análise do núcleo do sentido (ANS). Os resultados foram agrupados em três tópicos diferentes de acordo com os núcleos gerados, objetivando a melhor compreensão e melhor exposição do conteúdo.

### 4.1 Caracterização do sentido do trabalho

A caracterização do sentido do trabalho dos servidores públicos pode ser concebida inicialmente pelo núcleo gerado apresentado abaixo:

*“Acho que vale muito mais a satisfação pessoal porque quando a gente tá satisfeito no nosso trabalho, acho que o sucesso, o reconhecimento e conseqüentemente o dinheiro acabam vindo, de uma forma ou de outra.”.*  
(Entrevistado F)

É possível abstrair do núcleo gerado a busca implícita dos servidores por resultados concretos como dinheiro, reconhecimento e sucesso. Apreende-se, também, a necessidade de satisfação pessoal que, como veremos mais a frente, está subordinada à coerência entre crença e trabalho realizado, bem como ao valor atribuído pelos indivíduos servidores ao trabalho. Dessa forma, a análise confirma o conceito de Morin (2004), no qual o sentido do trabalho é determinado pelos componentes: orientação, significação e coerência – explorados separadamente no decorrer da análise.

Iniciando-se a discussão pelo componente significação temos que os valores atribuídos pelo indivíduo ao trabalho são relativos inicialmente a necessidade de satisfação pessoal e de que o servidor goste do trabalho que realiza como visto no núcleo e exemplificado no relato a seguir. Entende-se, também, que a valorização dos funcionários pelo Órgão em que estão lotados, ou pelo chefe, assim como os resultados alcançados e a motivação financeira estão presentes na construção do sentido do trabalho dos servidores.

*“Um trabalho que tem sentido é um trabalho que você goste. Um trabalho que onde você está você é reconhecido como trabalhador, como ser humano, com pagamento condizente também. O salário é importante, se eu trabalho é porque quero receber.”.* (Entrevistado D)

O componente significação, como descrito no referencial teórico, é relativo também à centralidade do trabalho na vida do indivíduo. O que se imagina inicialmente é que no serviço público seja atribuída uma menor importância ao trabalho, uma vez que, de acordo com o imaginário comum – compartilhado até mesmo pelos servidores antes de exercerem a função – o servidor público pouco se esforça para concretizar o trabalho para o qual é pago fato que, segundo veremos na fala a seguir, trata-se de um engano:

*“Você acha que depois que você passar acabou, que vai ter férias. Eu achava que era mais tranquilo. Tem muito trabalho, tem que correr atrás do trabalho aqui.”.* (Entrevistado G).

Assim, o servidor público, conforme foi visto até aqui, é compelido a trabalhar tanto pela quantidade de trabalho existente, como por sua necessidade de reconhecimento, sucesso e dinheiro. Aos poucos, o trabalho assume a condição de aspecto central da vida dos servidores em detrimento, em alguns casos, à saúde, à família e ao próprio descanso, vide a próxima verbalização:

*“Tem alguns pontos que eu acho principais: família, amigos, saúde e trabalho. Dentro desses quatro aí, hoje eu acho que o trabalho está em primeiro lugar pra mim, infelizmente, muitas vezes em detrimento ao meu relacionamento com minha família, minha esposa, com meus amigos e minha saúde.”.* (Entrevistado B)

Surge, na discussão sobre centralidade do trabalho na vida do servidor público, a possibilidade do enquadramento dos servidores públicos federais nas perspectivas econômica e social de Harpaz (2002). A perspectiva econômica torna-se latente na escolha da carreira pelo serviço público, sendo o trabalho o principal responsável pelo sustento próprio, da família e, também, pelo alcance de objetivos materiais. Destaca-se, no entanto, de forma mais clara dentre os mais novos na carreira, a necessidade de prestação de contas para com a sociedade, sendo possível um enquadramento claro na perspectiva social de Harpaz (2002) que determina o trabalho como um definidor do indivíduo perante a sociedade.



*“É muito importante na minha vida, direciona. Isso voltado no contexto social que a gente vive, eu não me vejo sem trabalhar, por gosto e por necessidade. Tenho que trabalhar pra me sustentar eu preciso do meu ganho, preciso do meu. É o meu trabalho que me proporciona isso, eu ter algum bem, de material que eu to falando”.* (Entrevistado D)

*“Precisava trabalhar. É aquela parada de se sentir útil né. De tá trabalhando. Quando você não trabalha as pessoas ficam olhando pra você, quer dizer, não sei se olham, mas você sente que ta sendo olhado, tipo assim: Até hoje você ta estudando pra concurso? Não ta trabalhando não?”.* (Entrevistado G)

O componente orientação é definido por Morin (2004) como um dos componentes formadores do sentido ao determinar quais os objetivos que o indivíduo pretende alcançar com o trabalho realizado. O sentido do trabalho dos servidores públicos apresenta-se com forte vertente de objetivos sociais, ou seja, há no trabalho grande preocupação com a devolução de resultados para a sociedade.

*“Ser servidor é justamente isso, é de alguma forma você servir ao público.”.* (Entrevistado C)

Cabe, nesse momento, uma diferenciação entre os objetivos sociais citados e a perspectiva social de Harpaz (2002) apresentada anteriormente. A perspectiva social diz respeito à construção da identidade pessoal do indivíduo, bem como à alocação do indivíduo na sociedade – o indivíduo sendo reconhecido pelo cargo, ou função que ocupa. Apesar de não se tratar de uma relação antagônica com o conceito anterior, o componente orientação, por sua vez, apresenta-se como guia das ações, ou motivo pelo qual o indivíduo trabalha. Nesse sentido, os servidores demonstram grande preocupação com os resultados do trabalho em um contexto social:

*“Olha o nome servidor, então você está aqui pra servir, pra prestar esse serviço ao cidadão que está distanciado, que às vezes não tem a menor noção de como a máquina funciona.”.* (Entrevistado D)

A determinação social dos servidores públicos não significa, porém, o esquecimento de objetivos individuais, como independência financeira, sustento da família, ou aquisição de bens materiais, como destacado nas falas a seguir:

*“O trabalho, na minha condição de vida, dignifica o homem. Por meio dele a gente procura ter uma vida honesta, pagar nossas contas, sustentar a família e sempre progredir.”*. (Entrevistado E)

Assim, podemos afirmar que o sentido do trabalho também é influenciado por uma forte preocupação por parte dos servidores quanto aos reflexos positivos do seu trabalho na sociedade. Não convém que sejam esquecidos, porém, os objetivos pessoais que se apresentam, não raramente, no momento em que se opta pela realização do concurso público e início da carreira devido à boa remuneração e à existência de fatores próprios da carreira pública como a estabilidade, explorada posteriormente neste trabalho.

Reportando-se novamente ao núcleo do sentido gerado, observamos na expressão “satisfação pessoal” a necessidade de que exista coerência entre as crenças do indivíduo e o trabalho realizado. Assim, surge a possibilidade de exploração do componente coerência, por sua vez, classificado no referencial teórico como o mais subjetivo dos componentes formadores do sentido do trabalho (MORIN, 2004). No contexto do presente trabalho, a coerência é mais bem representada pela verbalização:

*“Na minha concepção um trabalho que tem sentido é um trabalho que a gente acredita, tem a ver com nossos valores, nossos princípios e que faça com que a gente tenha certeza que está contribuindo pro nosso país.”*. (Entrevistado A)

A verbalização representa a importância da coerência entre o trabalho realizado e as crenças e valores dos servidores públicos federais. Os princípios dos servidores estão intimamente ligados aos resultados obtidos, no caso a possibilidade de contribuição para o país. A verbalização a seguir retrata bem a necessidade de um trabalho coerente, ao estabelecer relação entre o aspecto com a saúde do servidor:

*“Porque se eu to num trabalho que não é o que eu acredito, acho que até me frustra. Isso não faz bem nem pra saúde mental, nem física, nem emocional. Você tem que se sentir realizado em um todo com o trabalho, tem que ser um motivo pra você estar bem.”*. (Entrevistado D)

Os resultados corroboram a conclusão de Oliveira et al, (2004) de que “o trabalho que tem sentido é aquele que realiza, satisfaz e motiva o sujeito para a

execução do trabalho.”, tal fato é explicitado na grande ocorrência de respostas nas quais são utilizadas expressões como: “estou satisfeito com o meu trabalho”, ou expressões como “eu gosto do que faço”, em entrevistas em que foi garantida a existência de sentido por parte dos entrevistados.

A relação existente entre a coerência e o bem-estar do servidor, como relatado acima, demonstra também a necessidade da organização do trabalho ser capaz de satisfazer o princípio apresentado por Morin (2001) de modificar comportamentos para que os servidores, no caso, sejam “conduzidos a desenvolver atitudes positivas com relação às funções executadas” (MORIN, 2001) e a eles próprios. Assim, a organização do trabalho torna-se apta a influenciar o sentido do trabalho dos servidores públicos federais.

Em um breve paralelo entre os fatores obtidos como resultado pelo grupo MoW - a centralidade do trabalho, as normas sociais sobre o trabalho, e os resultados valorizados do trabalho/metastabalho – e os núcleos do sentido gerados no presente trabalho, podemos destacar que os fatores do grupo MoW estão presentes também no setor público. Os núcleos gerados, como demonstrados anteriormente, expressam que a centralidade do trabalho foi um aspecto bastante observado nas entrevistas, no qual o trabalho aparece sempre em posição de destaque na vida dos entrevistados; as normas sociais foram destacadas principalmente na discussão sobre a coerência e valores pessoais que interferem diretamente na concepção de sentido do trabalho dos servidores; e os resultados valorizados do trabalho/ metas, foram encontrados na discussão sobre orientação e significação do trabalho, uma vez que as metas financeiras e aspectos relativos ao sucesso, reconhecimento e dinheiro foram bastante discutidos no primeiro núcleo do sentido gerado. Os resultados alcançados pelo trabalho vão, então, ao encontro do trabalho desenvolvido pelo grupo MoW, sempre respeitando-se a diferença entre a natureza das pesquisas, quantitativa e qualitativa.

## **4.2 Caracterização da organização do trabalho**

A organização do trabalho aparece no primeiro núcleo como facilitadora da significação do trabalho uma vez que, como explicitado, características do trabalho

como cadência, flexibilização e até mesmo as tarefas realizadas dão ao servidor público federal a possibilidade de atribuir representações e valores ao trabalho. Tal fato ocorre na medida em que essas características seguem o princípio da organização do trabalho defendido por Morin (2001) e apresentado anteriormente, no qual a organização do trabalho modifica comportamentos para que os trabalhadores desenvolvam atitudes positivas em relação ao trabalho executado.

A organização do trabalho no serviço público apresenta-se como de extrema heterogeneidade sendo muitas vezes caracterizada como de deficiente divisão de tarefas e de pessoal, fator que contribui sistematicamente para a construção da imagem de morosidade do funcionalismo público. Como fatores positivos destacam-se a grande flexibilização da carga horária e a crescente atenção dada ao serviço público nos últimos anos.

Outro fator característico da organização do trabalho no serviço público e que, como veremos, tem por natureza a capacidade de influenciar o sentido do trabalho dos servidores é a segurança, traduzida pela realidade funcionários públicos como estabilidade. A estabilidade torna-se o grande fator de diferenciação atual entre o serviço público e o serviço privado, este detentor dos paradigmas economista e utilitarista explicitado por Gaulejac (2007), e, dessa forma torna-se também o grande atrativo dos indivíduos que optam pela carreira pública.

Tendo em vista a relevância da estabilidade dentro do contexto social como fator preponderante para a escolha de uma carreira é, também, definido como núcleo sendo explicitado pela verbalização:

*“No serviço público não tem aquela preocupação e você dizer: “amanhã eu não vou ter mais o meu emprego.”. (Entrevistado D)*

Nota-se nesse núcleo que a estabilidade surge como um contraponto à dura realidade do serviço dito privado. A segurança aparece como característica fundamental para a opção dos servidores pela carreira no setor público sendo comparada e até mesmo sobreposta à questão salarial, como relatado na seguinte fala:

*“Eu realmente buscava o próprio nome, ser servidora pública, independentemente do salário. Eu buscava uma estabilidade, mas não uma questão de salário, nunca foi o meu objetivo maior, o salário.”. (Entrevistado C)*

Além disso, significa para o indivíduo a possibilidade de um crescimento profissional e pessoal com relativa tranqüilidade sem que haja o medo constante da demissão, ponto que destoa da realidade vivenciada no serviço privado. Exemplo disso é a verbalização a seguir:

*“Isso é o atrativo também, a famosa estabilidade. No setor privado você trabalha sempre na corda bamba. Cobrança, cobrança, cobrança. Capitalismo, competitividade, você não tem que tentar ser bom, você ter que ser ótimo e mesmo assim não dá.”.* (Entrevistado G)

A estabilidade surge como fator de peso na vida das mulheres e na possibilidade de segurança diante ao desafio de formação de uma família. A certeza de manutenção da função e, conseqüentemente, do padrão econômico da família, bem como da satisfação pessoal inerente ao sucesso da carreira, faz da estabilidade fator preponderante na escolha pelo serviço público:

*“Nesse ponto, a estabilidade é muito importante. Se eu tiver um filho e quiser tirar os seis meses de licença maternidade, quando eu voltar meu lugarzinho vai estar lá me esperando.”.* (Entrevistado F)

Dentre os servidores que já atuaram no mercado de trabalho dito privado, ressalta-se a importância da estabilidade como fator de segurança e, mais do que isso, como fator que possibilita longevidade da vida profissional ao abrir a porta para o melhor aproveitamento da experiência adquirida durante a vida laboral. Assim, a estabilidade desponta como uma vantagem existente da esfera pública sobre a esfera privada na visão dos servidores:

*“Não é porque uma pessoa tem 40, 50 anos que não possa dar conta de um trabalho. As pessoas, às vezes, vêm só pela idade e talvez prefiram uma pessoa mais nova, que possa dar mais. Uma pessoa com 20, 25 anos de casa é mandada embora. Acho isso muito injusto. (...). Tem o conhecimento técnico, mas talvez falte aquela experiência de vida. Eu acho válido que as pessoas progridam dentro da escala, da escada. E acredito que vai ser um profissional melhor, porque além do conhecimento técnico tem um conhecimento de vida que eu acho importante.”* (Entrevistado E)

Morin (2001) apresenta como característica de um trabalho que tem sentido o fator “Garante segurança e autonomia” tendo como princípios da organização do

trabalho a garantia de um bom salário e boas condições de trabalho. A estabilidade no serviço público garante ao servidor a completa vivência da característica dessa característica, como veremos no próximo relato:

*“Eu trabalho em um lugar em que eu tenho muita autonomia e tenho a liberdade de dizer e até de me recusar a fazer algo que eu não acredito”.*  
(Entrevistado D)

A autonomia descrita na verbalização anterior possibilita a formação de sentido dentro do componente coerência, uma vez que a autonomia gerada pela estabilidade existente no serviço público é capaz de garantir a opção do servidor entre realizar ou não determinada ação que vá de encontro, ou não, ao que ele concebe como certo ou errado. Ao mesmo tempo é possível questionar o peso positivo da estabilidade uma vez que sua existência permite também que os servidores não se esforcem ou façam jus ao salário que ganham, uma vez que a impossibilidade de demissão pode gerar um relaxamento e conseqüente desprezo com relação ao trabalho.

Em contrapeso à probabilidade de negligência ao trabalho realizado impulsionada pela estabilidade, a emergência do pensamento gerencial tende a garantir ao funcionalismo público ares de iniciativa privada em sua busca incessante por resultados. A verbalização abaixo é capaz de demonstrar como os servidores estão lidando com a contradição existente entre a possibilidade de desprezo em relação ao trabalho gerada pela estabilidade e o novo pensamento gerencialista:

*“Estabilidade é tudo. Você tem que ter estabilidade pra você trabalhar com responsabilidade.”* (Entrevistado E)

O gerencialismo é capaz de influenciar, no contexto dos servidores públicos, a forma com que os indivíduos são guiados para a obtenção de seus objetivos sociais e pessoais. A visão empresarial defendida por Bresser-Pereira (1998) tomou forma no ideário dos servidores públicos atuais. Conceitos empresariais como eficiência, eficácia e efetividade (SIQUEIRA FILHO, 2003), bem como os valores adotados do gerencialismo de Thatcher e Reagan – “motivação, ambição criativa, a inovação, a excelência, a independência, a flexibilidade e a responsabilidade pessoal” (PAULA, 2005, p.37), está presente no dia-a-dia dos servidores, como veremos no núcleo formado pela seguinte frase:

*“O servidor público moderno ele, você pode ter certeza, que ele é bem diferente do que um servidor público que entrou aqui na Casa ou em qualquer outro lugar do serviço público há 20 nos atrás.”* (Entrevistado A).

O núcleo acima reforça os resultados do estudo de Correia, Baltazar e Holanda (2006) que diz que a evolução histórica da organização do trabalho está intimamente relacionada ao momento histórico, econômico e social vigente. Quando nos reportamos à herança de morosidade e corrupção herdada pela colonização dos países Latino-Americanos, bem como quando voltamos aos costumes burocráticos e patrimonialistas vividos na realidade brasileira no período pré-Administração Pública Gerencial (BRESSER-PEREIRA, 1998; PAULA, 2005), observamos no núcleo gerado a possibilidade de um período de mudanças drásticas na realidade da Administração Pública brasileira.

A verbalização a seguir demonstra o padrão gerencial de pensamento dos servidores públicos atuais pautados tanto pela lógica capitalista quanto pelos paradigmas objetivista, funcionalista e utilitarista (GAULEJAC, 2007), a partir dela é possível observar a forma empresarial de se pensar o trabalho, voltado exclusivamente ao objetivo final em uma lógica racional e funcional:

*“Um trabalho que tem sentido é você conseguir planejar, organizar e executar para oferecer um serviço a alguém.”* (Entrevistado B).

A nova condição do servidor público federal na forma de jargões empresariais como responsabilidade pessoal, organização, planejamento, produtividade é vivida na realidade de hoje. Assim, os sentidos do trabalho, “caracterizados por ser uma produção pessoal em função da apreensão individual dos significados coletivos, nas experiências do cotidiano” (TOLFO; PICCININI, 2007) e a organização do trabalho, produto dos “interesses econômicos, ideológicos, e políticos daqueles que dominam o processo produtivo” (MENDES 1995, p.36), são, como conseqüência da abrangência de sua existência na vida dos servidores no se refere a valores, forma de agir, pensar e objetivos, influenciáveis pelo gerencialismo, como exemplificado nas verbalizações que se seguem:

*“Sou um cara que pensa que a organização e o planejamento são essenciais na vida de qualquer ser humano.”* (Entrevistado B);

*“É com responsabilidade, mas é isso, responsabilidade, não fazer por fazer o que estiver fazendo, ficou mesmo redundante, mas é por aí mesmo, não trabalhar por trabalhar, sempre tentar fazer o melhor.”* (Entrevistado E).

Finalmente, podemos evidenciar a relação existente entre a organização do trabalho do serviço público e o sentido do trabalho na verbalização a seguir, que demonstra uma relação de causa e efeito entre as duas variáveis que, a partir do evidenciado na análise até agora, pode ser tomada como correta:

*“O trabalho tava muito mal organizado. (...) O trabalho não tinha sentido.”*  
(Entrevistado C).

Portanto, pode-se identificar que a organização do trabalho influencia o sentido do trabalho de forma direta também no serviço público federal.

### **4.3 O órgão, o sentido e a organização do trabalho**

A organização do trabalho é determinada pela “estrutura organizacional em que o trabalho é desenvolvido” (MENDES 1995), somando-se a isso a influência observada na análise que a organização do trabalho exerce sobre o sentido do trabalho, se faz interessante expor o papel do órgão, ou da instituição nesse contexto. Tal exposição é explorada no último núcleo observado pela análise dos dados coletados, que tem por título a verbalização:

*“Você fica um tanto quanto frustrado quando órgão não te dá condições de exercer seu trabalho da forma que você queria, da forma ideal.”* (Entrevistado B)

O núcleo demonstra a impressão geral dos entrevistados sobre a importância do órgão na qualidade de responsável por dar ao trabalhador condições para que o trabalho seja realizado. Cabe, como observado, ao órgão a função de organizar ou de determinar a organização do trabalho em si e, conseqüentemente, de influenciar as impressões geradas pelo servidor no que diz respeito ao sentido que o mesmo atribui para o trabalho que realiza.

Os resultados apontam que os órgãos públicos federais não se atentam ao fato de que são responsáveis por dar condições de trabalho favoráveis ao bom desempenho dos servidores e, assim, acabam por prejudicar a organização do



trabalho – impossível de se concretizar de forma prática – e também o sentido do trabalho que, por sua vez, acaba sendo determinado pelo sentimento de abandono gerado no servidor público. As faltas de interesse de alguns dos órgãos dos quais os entrevistados fazem parte são retratadas em relatos como:

*“Isso me irritava de uma forma absurda porque é a história: você quer fazer alguma coisa, você precisa fazer aquilo, você ouve reclamação do público e você tem que justificar que não tem condições de fazer aquilo devido à ausência de pessoas.”; (Entrevistado B).*

É observado que pressupostos básicos da organização do trabalho como a divisão do trabalho e a divisão de pessoal desenvolvem impressões positivas e negativas nos servidores acerca do trabalho, chegando até mesmo a serem colocados como causa e efeito os aspectos da organização do trabalho e do sentido do trabalho. Depreende-se, portanto que, em contraponto à estabilidade, características como uma ruim divisão do trabalho e de pessoas prejudica a possibilidade de vivência do sentido do trabalho para o servidor público.

Cabe à Instituição cuidar do que Dejours (1994) chama de divisão do modo prescrito de realização de trabalhos, sendo inerente ao empregador a função de descrever e determinar os trabalhos que serão realizados pelo empregado. As organizações públicas tendem a não deixar evidenciado o real trabalho para o qual o cidadão presta concursos fazendo com que o individuo corra o risco de iniciar a realização de um trabalho que não condiz com suas expectativas, tal fato é exemplificado a seguir:

*“Esse meu cargo é genérico aqui no órgão.” (Entrevistado A).*

A verbalização exposta acima faz parte do dia-a-dia de alguns servidores que, talvez sem saber exatamente para qual função foram efetivamente contratados, tendem a vivenciar momentos de sofrimento que são combatido com técnicas de defesa que resultam no processo de ressignificação (MENDES, 2007), como exemplificado a seguir:

*“Eu exerço outra função, a atividade é bem diferente do que estava especificado no edital. Não tem nada a ver com minhas funções (...)Eu foco no sentido de que eu estou aqui realizando meu sonho de ser servidora pública”.* (Entrevistado C).

O trecho evidencia que em busca da realização de um trabalho que seja gratificante, ou que possua algum sentido, os entrevistados focam suas frustrações em aspectos extra-trabalho, como a realização de um sonho, ou a perspectiva de evolução da atividade desenvolvida. Isso ressalta a importância de uma organização do trabalho bem formulada e explicada para o processo de formação de um sentido do trabalho e como isso é relevante, no caso dos servidores públicos federais.

Outro aspecto que torna importante o papel da instituição na formação da concepção de sentido do trabalho dos servidores públicos é o cuidado com a possibilidade de dotação de sentido fora do ambiente de trabalho. O tempo livre é fator preponderante para a determinação da existência ou não de sentido do trabalho. Antunes (2009) ressalta que nesse contexto o capitalismo é fator que capaz de atrapalhar a formação de sentido fora do ambiente de trabalho, sendo conseqüentemente dificultado o desenvolvimento da concepção de sentido dentro do trabalho. Dessa maneira, o serviço público torna-se uma questão controversa dentro do que é defendido por Antunes (2009) porque, apesar da quantidade de trabalho existente, bem como a necessidade de reconhecimento, sucesso e dinheiro que exercem influência direta sobre aspectos externos à organização – como, por exemplo, a família, amigos e saúde dos servidores – em determinados órgãos, dependendo da função ocupada, abre-se a possibilidade de maior flexibilização da carga horária, além de acúmulo de férias, recessos e feriados, cabendo prioritariamente ao indivíduo entender e avaliar qual a importância da dotação de sentido fora e dentro do trabalho, como observado nos trechos que seguem:

*“Primeiro lugar é a minha família, dou muito valor a minha família. Por enquanto o trabalho permite que eu coloque minha família em primeiro lugar.”;* (Entrevistado F).

*“Tenho quase cem dias de férias, de recesso pra tirar e eu não tiro, não consigo tirar, preocupado com o serviço.”;* (Entrevistado B).

*“A gente faz sempre assim, uma mão lava a outra. Eu consigo um tempo pra fazer uma coisa de meu interesse, que não está voltada pro trabalho. Assim, conversando a gente chega a um consenso e consegue tempo assim, até mesmo dentro do horário do trabalho.”* (Entrevistado D).

Esta seção objetivou a exposição da análise de dados, bem como discussões conceituais e posicionamento teórico dos dados encontrados. A próxima

seção trará as conclusões do trabalho e possíveis recomendações para próximas pesquisas.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho teve como problema central de pesquisa a questão: “Até que ponto a organização do trabalho pode influenciar a concepção de servidores públicos federais acerca do sentido do trabalho?”. Visando sanar a dúvida gerada por tal problema, foram desenvolvidos objetivos específicos que serão analisados no decorrer dessa conclusão.

O primeiro objetivo específico, definido como: “identificar se existe relação entre organização do trabalho e sentido do trabalho”, começou a ser alcançado durante o referencial teórico, no qual foi exposta a relação existente entre as características da organização do trabalho e a formação do sentido do trabalho (Morin, 2001). Os resultados da presente pesquisa explicitaram que a organização do trabalho é capaz de influenciar o sentido do trabalho dos servidores públicos federais em uma relação de causa e efeito em que uma organização do trabalho mal elaborada e mal executada pode incorrer em um trabalho sem sentido.

Observa-se também, ainda sobre o primeiro objetivo específico, que quando se faz o exercício de caracterização tanto da organização quanto do sentido do trabalho, os conceitos se entrelaçam e o sentido do trabalho torna-se dependente de características da organização do trabalho, como: ser eficiente, levar a um resultado, ser satisfatório e moralmente aceitável – fatores que vão de encontro ao trabalho de Morin (2001). Desse modo o objetivo específico de “verificar se há aspectos da organização do trabalho capazes de influenciar o sentido do trabalho dos servidores públicos federais” é atingido, entendendo-se que sim, há aspectos como característicos da organização do trabalho que influenciam o sentido do trabalho, como demonstrado.

O objetivo específico - analisar como são caracterizados a organização do trabalho e o sentido do trabalho para os servidores públicos federais, apareceu como tópicos na análise apresentada.

A caracterização do sentido do trabalho dos servidores públicos veio a corroborar a afirmação de Morin (2004) que coloca o sentido do trabalho como uma estrutura composta pelos conceitos: significação, orientação e coerência. Isso é explicitado pelo primeiro núcleo gerado pela análise: *“Acho que vale muito mais a satisfação pessoal porque quando a gente ta satisfeito no nosso trabalho, acho que*

*o sucesso, o reconhecimento e conseqüentemente o dinheiro acabam vindo, de uma forma ou de outra.”.*

A significação do trabalho dos servidores públicos federais foi afirmada, segundo a análise, como uma busca pela satisfação pessoal e, no que tange à centralidade do trabalho na vida dos indivíduos, como um ponto de extrema importância chegando, em alguns casos, a sobrepor-se a aspectos como família, saúde e amigos. Cabe aqui o alerta de que o aumento do aspecto centralidade do trabalho na vida dos servidores surge, como visto, de forma prejudicial, devendo-se no futuro trabalhar a relação trabalho-indivíduo a fim de dar ao servidor a possibilidade enxergar o trabalho como um meio e não como um fim em sua vida, oferecendo a ele a possibilidade de, como abordado durante a análise, empregar cada vez mais sentido aos seus momentos fora do trabalho, sendo o resultado desse processo um trabalho que tenha sentido.

Os resultados apontaram que o trabalho dos servidores possui, para os servidores mais jovens, o significado de prestação de contas para com a sociedade na medida em que ele aparece como uma resposta à necessidade de independência financeira e, também, como posicionamento do indivíduo dentro dos padrões sociais. É importante que se destaque que tanto a posição de centralidade do trabalho, como a necessidade de prestação de contas são fatores prejudiciais ao bem-estar dos indivíduos que tendem a esquecer da própria saúde em prol do trabalho.

A orientação do trabalho dos servidores é voltada para o aspecto social do trabalho exercido, ou seja, para os resultados do trabalho visando à sociedade, não se esquecendo, no entanto, dos objetivos materiais (salário, imóveis, automóveis, etc.). Os servidores públicos têm em seu trabalho a possibilidade de não visar o lucro e sim as melhorias sociais geradas pelo trabalho, este é, possivelmente, o fator que diferencia o sentido do trabalho quando comparado ao serviço privado, aspecto que pode ser material para próximas pesquisas.

Outro fator que se despontou como de extrema importância para os servidores públicos quando se trata de formação do sentido do trabalho é a coerência existente entre o que se acredita e o trabalho realizado. Os resultados demonstram que o serviço público é capaz de propiciar aos indivíduos a condição de realizar um trabalho que seja coerente com suas crenças que, não raramente, são baseadas na possibilidade de fazer o bem para o país.

Percebe-se na caracterização do trabalho dos servidores públicos federais a possibilidade de existência de um trabalho com sentido. A liberdade inerente ao cargo de servidor público em executar um trabalho que condiz com suas crenças e princípios dá ao indivíduo a diferenciada condição de vivenciar o bem-estar na relação indivíduo-empresa.

A caracterização da organização do trabalho dos servidores públicos gerou em sua análise dois núcleos do sentido distintos: *“No serviço público não tem aquela preocupação e você dizer: “amanhã eu não vou ter mais o meu emprego.”*” e *“O servidor público moderno ele, você pode ter certeza, que ele é bem diferente do que um servidor público que entrou aqui na Casa ou em qualquer outro lugar do serviço público há 20 nos atrás.”*.

A organização do trabalho no serviço público é marcada por relativa eficiência na divisão do trabalho, porém por ruim divisão de pessoas, dando a impressão aos funcionários de que “poucas pessoas carregam o piano” (Entrevistado A) o que causa frustração e decorrente diminuição na motivação dos funcionários. Como aspecto diferenciador da organização do trabalho quando se compara o serviço público e o serviço privado surge a estabilidade.

A estabilidade foi o principal ponto abordado durante a análise do núcleo *“No serviço público não tem aquela preocupação e você dizer: “amanhã eu não vou ter mais o meu emprego.”*”. Tal aspecto da organização do trabalho aparece como de extrema importância para determinação do sentido do trabalho dos servidores, bem como para opção pela carreira no funcionalismo público, sendo determinante para a concepção de coerência entre o trabalho realizado e as crenças do funcionário público. Notou-se, também, a grande importância dada para tal aspecto tanto para a vida pessoal das mulheres quanto para a longevidade da vida no ambiente de trabalho.

O segundo núcleo gerado durante a caracterização da organização do trabalho demonstrou a influência exercida pelo gerencialismo sobre o sentido do trabalho, demonstrando, assim, um aspecto externo à organização, porém capaz de influenciar tanto a organização como o sentido do trabalho. O núcleo *“O servidor público moderno ele, você pode ter certeza, que ele é bem diferente do que um servidor público que entrou aqui na Casa ou em qualquer outro lugar do serviço público há 20 nos atrás.”* apresenta a postura diferenciada do servidor público moderno, pautada sobre valores ditos como do ambiente empresarial privado. Tal

núcleo alcança outro objetivo específico levantado, a saber: “avaliar se a ideologia e técnicas gerenciais privadas influenciam a organização e o sentido do trabalho dos servidores públicos federais”.

A capacidade de um fator externo à organização ser capaz de influenciar tanto a organização como o sentido do trabalho reflete como o momento histórico, econômico e social é capaz de influenciar a concepção de trabalho. O gerencialismo surge como evidenciado no referencial teórico por Bresser-Pereira (1998), como uma alternativa ao momento de morosidade e extrema burocracia vivido pela realidade brasileira à época.

O último núcleo gerado, definido como *“Você fica um tanto quanto frustrado quando órgão não te dá condições de exercer seu trabalho da forma que você queria, da forma ideal.”*, é relativo ao papel da organização perante a organização do trabalho e o sentido do trabalho dos servidores. A organização do trabalho caracteriza-se por uma falta de cuidado por parte dos órgãos que tendem a negligenciar tanto a vontade do funcionário de trabalhar quanto à própria função social, dando ao cidadão a sensação de morosidade e falta de vontade dos servidores. Depreende-se então a grande dificuldade de mudança da imagem do servidor perante a sociedade tendo em vista a falta de cuidado da própria instituição em sua função de possibilitar, ao menos, uma boa divisão de tarefas e homens.

Como característica positiva da organização do trabalho está a flexibilização da carga horária possibilitada pelas instituições que, quando usada com responsabilidade, tende a facilitar a dotação do sentido do trabalho – dependente da dotação de sentido fora do ambiente de trabalho (ANTUNES, 2009) – e a própria satisfação proveniente da organização do trabalho.

A afirmação de que a organização do trabalho influencia a concepção de sentido do trabalho tornou-se possível no decorrer do trabalho. Notou-se grande importância das características da organização do trabalho na definição do sentido do trabalho por parte dos entrevistados, corroborando o trabalho de Morin (2001). Diferentemente do que imaginado, o tempo livre disponibilizado pela organização do trabalho do serviço público para questões de fora do ambiente de trabalho é reduzido, sendo um aspecto positivo uma maior flexibilidade encontrada em determinadas funções. A estabilidade, característica marcante da organização do trabalho no serviço público torna-se não somente um objetivo dos servidores, mas também um meio de se atingir a segurança necessária para a construção de uma

família, ou do simples desejo de uma tranquilidade para o estabelecimento de uma vida pessoal fora do ambiente de trabalho. Assim, pode-se afirmar que o objetivo geral de verificar e analisar a influência da organização do trabalho na concepção de sentido do trabalho para servidores públicos federais foi alcançado.

As limitações do estudo estão pautadas prioritariamente na falta de referencial teórico acerca do tema sentido do trabalho. Uma definição conceitual mais precisa sobre o assunto possibilitaria maior embasamento teórico, bem como menores desvios como a confusão existente entre o sentido e o significado do trabalho. A possibilidade de um aprofundamento maior no tema estabilidade enquanto um diferencial do serviço público apresenta-se, também, como limitação dessa pesquisa. O foco em todo o serviço público federal não facilitou a obtenção do ponto de vista de todos os órgãos estudados, apresentando-se como outro fator limitante. Novas pesquisas sobre o tema estabilidade voltadas para a realidade das mulheres, bem como alternativa para uma maior longevidade laboral são necessárias.

Como contribuições, o presente estudo tende a elucidar questões referentes ao entendimento da realidade do servidor público federal, objetivando a compreensão de quais são as características marcantes da organização do trabalho e também a influência que a organização do trabalho exerce sobre o sentido do trabalho no funcionalismo público. Pôde-se caracterizar, além da organização do trabalho, o sentido do trabalho dos servidores entrevistados. Esse resultado teórico pode ser refletido, conforme o intento principal do trabalho, em material prático para a formação de uma organização do trabalho que possibilite ao servidor a execução de um trabalho que tenha sentido e, dessa forma, que proporcione para o indivíduo maiores momentos de prazer do que de sofrimento dentro do ambiente de trabalho, resultando, em algum tempo, em uma melhoria contínua da imagem e dos resultados obtidos pelo servidor público federal e, conseqüentemente, pelo serviço público federal em um todo.

Conclui-se que a organização do trabalho do sentido público é capaz de influenciar a concepção de sentido do trabalho dos servidores públicos federais, dando-se destaque principalmente ao papel da estabilidade na formação dessa influência. Também é possível confirmar a influência sofrida, tanto pela organização como pelo sentido, por parte do gerencialismo. Observa-se, ao mesmo tempo, que, de forma geral, as instituições erram na elaboração da organização do trabalho em



aspectos como divisão do trabalho e de pessoal, além disso, negligenciam o modo prescrito de divisão do trabalho e o repasse dessa informação para os servidores prejudicando a construção do sentido do trabalho dos servidores públicos federais.

## REFERÊNCIAS

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

ARAUJO, R. R.; SACHUK, M. I. Os sentidos do trabalho e suas implicações na formação dos indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v.14, n.1, p.56-66, jan./mar., 2007.

BETIOL, M. I. S. Análise exploratória sobre “os sentidos do trabalho” em duas visões: região metropolitana de São Paulo e região parisiense. In.: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

BORGES, L. O.; ALVES FILHO, A. A mensuração da motivação e do significado do trabalho. **Estudos de psicologia**, Natal, v.6, n.2, p.177-194, jul./dez., 2001.

BRESSER-PEREIRA, L.C, Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 49, n.1, p.5-42, jan./mar., 1998.

CHANLAT, J.F. O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho no serviço público. In.: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 8., 2002, Lisboa. **Anais...** Lisboa: CLAD, 2002.

CORREIA, B. R. B.; BALTAZAR, C. C.; HOLANDA, S. A. Evolução histórica da organização do trabalho e sua influência sobre os jovens no Brasil. In.: ENCONTRO NACIONAL DE GESTÃO DE PESSOAS, 26., 2006, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: ABEPRO, 2006.

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

FRUTOS; F. P. P.; VERCESI, C. Vivenciando o bem estar, enfrentando o sofrimento: estudo da representação social do bombeiro sobre o significado de seu trabalho. In.: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Aparecida: Idéias & Letras, 2007.

GASKEL, G. Entrevistas individuais e grupais. In:BAUER; M. W.; GASKEL, G.**Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Tradução Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis: Vozes, 2002, cap.3, p.64-89.

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

HARPAZ, I.Expressing a wish to continue or stop working as related to the meaning of work. **European Journal of Work & Organizational Psychology**, Liège, v.11, n.2, p.177-198, jun. 2002.

LIMA, C. H. P.; VIEIRA, A. Do sacrifício ao sacro ofício: um modelo para a compreensão do significado do trabalho. In.: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

MENDES, A. M. B. Aspectos psicodinâmicos da relação homem-trabalho: as contribuições de C. Dejours. **Psicologia, Ciência e Profissão**. Brasília, nº 1, 2 e 3, p.34-38, mar., 1995.

MENDES, A. M. B. **Psicodinâmica do trabalho**: teoria, método e pesquisas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n.3, p.8-19, jul./dez., 2001.

MORIN, E. M. TONELLI, M. J.; PLIOPAS, A. L. V. O trabalho e seus sentidos. **Psicologia & Sociedade**, São Paulo, v.19, n.1, p.47-56, 2007. Edição Especial.

MORIN, E. M. The meaning of work in modern times. In.: CONGRESSO SOBRE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS, 10., 2004, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ABRH, 2004.

NÓBREGA, S. M.; FONTES, E. P. G.; PAULA, F. M. S. M. Do amor e da dor: representações sociais sobre o amor e o sofrimento psíquico. **Estudos de Psicologia**. Campinas, v.22, n.1, p.77-87, jan./mar., 2005.

OLIVEIRA S. R. et al. Buscando o sentido do trabalho. In.: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

PAULA, A. P. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão societal. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.45, n.1, p.36-49, jan./mar., 2005.

PAULA, A. P. P.; et. al. A tradição e a autonomia dos estudos organizacionais críticos no brasil. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.50, n.1, p.10-23, jan./mar., 2010.

SALERNO, M. S. Da rotinização à flexibilização: ensaio sobre o pensamento crítico brasileiro de organização do trabalho. **Gestão & Produção**. São Paulo, v.11, n.1, p. 21-32, jan./abr., 2004.

SANTOS, H. B. A economia de comunhão como uma nova forma de gestão: os impactos no sentido do trabalho. In.: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

SARAIVA, L. A. S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v.6, n.1, jan./abr., 2002

SIQUEIRA, M. V. S. **Gestão de pessoas e discurso organizacional**: crítica à relação indivíduo-empresa nas organizações contemporâneas. 2.ed. Curitiba: Juruá, 2009.

SIQUEIRA FILHO, E. W. A jurisdição e a excelência. In.: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7., 2003. **Anais...** Panamá: CLAD, 2003.

TOLFO, S. R.; PICCININI, V. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudo empíricos brasileiros. **Psicologia & Sociedade**, São Paulo, v.19, nº1, p.38-46, 2007. Edição Especial.

VERGARA, S. C. Começando a definir a metodologia. In: \_\_\_\_\_. **Projetos e relatórios de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000. cap.4, p.46-53.

## APÊNDICES

### Apêndice A: Roteiro de Entrevista

Rapport: Esta entrevista faz parte de uma pesquisa da UnB e tem como objetivo verificar e analisar a influência da organização do trabalho na concepção de sentido do trabalho para servidores públicos federais. Gostaria que você se sentisse inteiramente à vontade para responder às perguntas e lhe garanto que as informações serão tratadas confidencialmente, ou seja, não haverá identificação dos participantes na comunicação dos resultados.

Posso gravar nossa entrevista?

Perguntas:

- 1) Fale-me sobre o seu trabalho.
- 2) Fale-me sobre seus sentimentos em relação ao trabalho.
- 3) Como faz para dar conta/lidar/enfrentar seu dia a dia de trabalho?
- 4) Qual a posição em grau de importância do trabalho em sua vida?
- 5) Seu trabalho atual condiz com suas expectativas iniciais em relação a ele?
- 6) Considera que seu trabalho reflete de alguma forma aquilo em que você acredita?
- 7) De que modo o trabalho está organizado no seu Órgão? Este Órgão permite que o trabalho tenha sentido?
- 8) Para você, um trabalho que tem sentido é?
- 9) Para você, um trabalho que não tem sentido é?

Dados pessoais:

Idade: \_\_\_\_ anos

Escolaridade: ( ) Sem escolaridade ( ) Fundamental ( ) Básico ( ) Médio  
( ) Superior ( ) Pós-graduado

Sexo: ( ) F ( ) M

Tempo de serviço: \_\_\_\_ anos

Órgão: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

## Apêndice B: Quadro Resumo

Núcleo do Sentido	Conceitos	Principais Referências	Verbalizações
<p><i>“Acho que vale muito mais a satisfação pessoal porque quando a gente ta satisfeito no nosso trabalho, acho que o sucesso, o reconhecimento e conseqüentemente o dinheiro acabam vindo, de uma forma ou de outra.”.</i></p>	<p>Significação</p> <p>Orientação</p> <p>Coerência</p> <p>Centralidade do trabalho</p> <p>Sentido do trabalho</p> <p>Organização do trabalho</p>	<p>Harpaz (2002)</p> <p>Morin (2001)</p> <p>Morin (2004)</p> <p>Oliveira et al. (2004)</p>	<p><i>“Um trabalho que tem sentido é um trabalho que você goste. Um trabalho que onde você está você é reconhecido como trabalhador, como ser humano, com pagamento condizente também. O salário é importante, se eu trabalho é porque quero receber.”.</i> (Entrevistado D)</p>
<p><i>“No serviço público não tem aquela preocupação e você dizer: “amanhã eu não vou ter mais o meu emprego.”.”.</i></p>	<p>Características do trabalho que tem sentido</p> <p>Sentido do trabalho</p> <p>Organização do trabalho</p>	<p>Mendes (1995)</p> <p>Morin (2001)</p> <p>Tolfo e Piccinini (2007)</p>	<p><i>“Isso é o atrativo também, a famosa estabilidade. No setor privado você trabalha sempre na corda bamba. Cobrança, cobrança, cobrança. Capitalismo, competitividade, você não tem que tentar ser bom, você ter que ser ótimo e mesmo assim não dá.”.</i> (Entrevistado G)</p> <p><i>“Estabilidade é tudo. Você tem que ter estabilidade pra você trabalhar com responsabilidade.”</i> (Entrevistado E)</p>
<p><i>“O servidor público moderno ele, você pode ter certeza, que ele é bem diferente do que um servidor público que entrou aqui na Casa ou em qualquer outro lugar do serviço público há 20 nos atrás.”</i></p>	<p>Paradigmas gerenciais</p> <p>Organização do trabalho</p> <p>Gerencialismo</p>	<p>Bresser-Pereira (1998)</p> <p>Correia, Baltazar e Holanda (2006)</p> <p>Gaulejac (2007)</p> <p>Paula (2005)</p> <p>Siqueira Filho (2003)</p>	<p><i>“Um trabalho que tem sentido é você conseguir planejar, organizar e executar para oferecer um serviço a alguém.”</i> (Entrevistado B).</p>

<p><i>“Você fica um tanto quanto frustrado quando órgão não te dá condições de exercer seu trabalho da forma que você queria, da forma ideal.”</i></p>	<p>Organização do trabalho</p> <p>Ressignificação</p> <p>Sentido do trabalho</p>	<p>Antunes (2009)</p> <p>Dejours (1994)</p> <p>Mendes (1995)</p> <p>Mendes (2007)</p>	<p><i>“Isso me irritava de uma forma absurda porque é a história: você quer fazer alguma coisa, você precisa fazer aquilo, você ouve reclamação do público e você tem que justificar que não tem condições de fazer aquilo devido à ausência de pessoas.” (Entrevistado B)</i></p>
--	--	---	--