

Universidade de Brasília (UnB)

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e  
Documentação (FACE)

Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA

Terezinha de Jesus Mendes Oliveira

**OS SENTIDOS DO TRABALHO PARA OS ANALISTAS DE  
FINANÇAS E CONTROLE EXTERNO EM UMA  
ORGANIZAÇÃO PÚBLICA**

Brasília, novembro de 2008

# **OS SENTIDOS DO TRABALHO PARA OS ANALISTAS DE FINANÇAS E CONTROLE EXTERNO EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA**

Projeto de monografia apresentado ao programa  
de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da  
Faculdade de Economia, Administração,  
Contabilidade e Ciência de Informação (FACE),  
da Universidade de Brasília (UnB) como  
requisito parcial a obtenção do grau de  
especialista em Gestão de Pessoas.

Orientador: Professor Dr. MARCUS VINICIUS  
SOARES SIQUEIRA

Brasília, novembro de 2008

## SUMÁRIO

1. Introdução .....	4
2. Fundamentação Teórica.....	7
2.1 O mundo do Trabalho .....	7
2.2 Organização e sentidos do trabalho.....	16
2.2.1 Organização no trabalho.....	16
2.2.2 Os sentidos do trabalho .....	20
3. Método.....	28
3.1 Amostra .....	28
3.2 Instrumento.....	29
3.3 Coleta de informações .....	29
4. Descrição e Análise dos resultados .....	31
4.1 Discussão dos resultados .....	47
5 Conclusão .....	51
6 Referências .....	53
Anexo... .....	57

## 1. Introdução

A importância do trabalho na vida dos indivíduos é inquestionável. É por meio do trabalho que as pessoas se realizam, mantêm relações de amizade, projetam-se socialmente, são reconhecidas, sofrem, ganham seus salários e até mesmo constroem suas identidades. O trabalho está situado no cerne da vida social e pessoal dos indivíduos, definindo-os socialmente, proporcionando-lhes reconhecimento e construindo suas identidades.

No entanto, há uma tendência de enfocar o homem trabalhador apenas como um ser produtivo, sendo deixado de lado o ser humano total, que interage não só com o ambiente organizacional, mas principalmente com o ambiente externo, que entre outros aspectos abrange a família, os amigos, e as atividades de cultura, lazer e religião.

O trabalho representa um valor importante no mundo atual, bem como sobre a satisfação e produtividade dos indivíduos. Não se pode negar a sutileza existente entre as questões de trabalho e de vida na família e na comunidade, pois todos tratam de questões relacionadas a promover e assegurar a qualidade do bem-estar geral do ser humano. Por isso as práticas desenvolvidas pelas organizações são tão importantes, já que é na organização que as pessoas desenvolvem uma parte significativa de suas vidas, ou seja, o trabalho.

Os modelos de Gestão existentes têm firmado o objetivo de desenvolver competências organizacionais. No entanto, observa-se que o grande agente capaz de trazer resultados para a organização é o Ser Humano com as competências e habilidades de que dispõe, dessa forma as organizações públicas estão rompendo paradigmas reavaliando, repensando e retomando a valorização dos funcionários públicos e suas relações de trabalho. Quando se pensa em trabalho, a primeira idéia que aparece refere-se à remuneração, contudo, há maior demanda por mudanças no comportamento organizacional, ou seja, atender as necessidades humanas.

Observa-se no dia-a-dia dos trabalhadores das organizações públicas, que eles são vistos como ineficientes e descomprometidos com o seu trabalho. Todavia, essa afirmação é muito simplista e não deve ser generalizada, pois tanto na iniciativa privada quanto na pública há elementos destoantes, podendo ser melhores em seus desempenhos ou piores, não se podendo afirmar que esses funcionários são maioria no serviço público ou privado. As organizações não são máquinas e nem tampouco os funcionários devem ser considerados como meros burocratas, sem idéias próprias. As empresas públicas tendem a evoluir no sentido de descartar os conflitos, o

autoritarismo, o ser humano considerado como mero recurso e as relações friamente concebidas a buscar um caminho em que a qualidade de vida, seja prazerosa e altamente satisfatória, em que tanto as expectativas das organizações sejam atendidas quanto às dos trabalhadores.

O mundo está se preparando para as mudanças que podem ser previsíveis no comportamento humano no trabalho. A intervenção dos especialistas na solução dos muitos problemas humanos no trabalho e na produção é necessária, pois cada dia se depende dos conhecimentos cada vez mais profundos e de uma atuação válida para o sucesso no mundo do trabalho. (KANAANE, 2006)

Assim, o trabalho continua a ter um papel importante em nossa sociedade, porém permanece como um conceito de difícil delimitação, pois sua natureza é complexa e multifacetada, podendo referir-se a uma atividade ou a uma conduta, um contexto ou uma situação, etc. (BORGES, 1999). Desta forma, é importante a continuidade dos estudos direcionados a compreender os sentidos que o trabalho adquire hoje para aqueles que o realizam, avaliar as características do trabalho para que tenha sentido para aqueles que os executam, bem como entender as concepções de trabalho que norteiam a compreensão dos indivíduos sobre estes sentidos.

A presente pesquisa busca contribuir com as organizações públicas ao procurar identificar quais os fatores que influenciam no sentido atribuído ao trabalho dos Analistas de Finanças e Controle Externo e como a organização do trabalho interfere nesse sentido. Deste modo, este estudo se estrutura procurando responder à seguinte questão: Qual é o sentido do trabalho para os Analistas de Finanças e Controle Externo?

Para atingir esse objetivo é importante responder ao objetivo geral que é o de analisar a percepção dos Analistas de Finanças e Controle Externo quanto ao sentido do trabalho por eles realizados, bem como responder aos objetivos secundários como quais as características do trabalho que contribuem para o sentido que os Analistas atribuem ou não ao seu trabalho, analisar se a política organizacional influi no sentido do trabalho, levantar se a organização do trabalho interfere no sentido do trabalho dos Analistas de Finanças e Controle Externo.

A pesquisa foi realizada em uma organização cuja estrutura administrativa comparada com os demais órgãos públicos é bem reduzida e sofreu duas reestruturações nas duas últimas décadas. Trata-se de uma organização que lida com importantes conhecimentos. São bastante elevadas as exigências para ingresso nas carreiras do órgão. O corpo técnico é altamente

qualificado e de elevada escolaridade, selecionado por meio de concurso público. O sistema remuneratório encontra-se estabilizado em patamares competitivos nos últimos cinco anos. O modelo de estruturação orgânica é de departamentalização funcional e os cargos de direção da área-fim e dos postos-chave, bem como os de assessoramento, são bem remunerados.

A organização encontra-se em fase de transição do modelo tradicional de administração de pessoal para um modelo de gestão de pessoas orientado para resultados. Há grande investimento em capacitação e treinamento mas sem verificação do impacto dos processos de aprendizagem.

A necessidade de se estudar a concepção de trabalho e os sentidos a ele atribuídos por aqueles que o executam é relevante tendo em vista as mudanças no trabalho que vêm ocorrendo nas organizações. A forma pela qual as organizações estruturam suas tarefas e dependendo das particularidades de cada setor, podem gerar implicações particulares, às quais gestores e pesquisadores devem estar atentos para analisar as peculiaridades que surgem, pois essas mudanças levam a uma diversidade de interpretações sobre o trabalho, que influenciam os indivíduos, alterando suas idéias sobre o trabalho e o sentido que este assume em suas vidas.

Da mesma forma, os gestores, ao tomarem conhecimento do sentido atribuído ao trabalho por aqueles que o realizam, podem contribuir de sobremaneira para oferecer melhores condições, por meio de novas reorganizações das tarefas, objetivando ganhos em desempenho para a organização e para a identidade dos indivíduos.

Destarte, neste trabalho procura-se dar enfoque a uma abordagem “subjetiva”, ou seja, parte da percepção que os Analistas têm do sentido do trabalho. O objetivo desta pesquisa é reunir, a partir da exploração qualitativa de dados de entrevistas, elementos que permitam identificar sentidos do trabalho realizado pelos Analistas de Finanças e Controle Externo.

## 2. Fundamentação Teórica

A assertiva de que as organizações começaram a intervir na sociedade e na vida dos trabalhadores, levando-os a atribuir diferentes conceitos sobre o trabalho, não pode ser rejeitada.

Apesar do conceito de trabalho ser fruto de múltiplas e contraditórias atribuições de significados e/ou sentidos, é primordial para este trabalho apontar alguns conceitos.

### 2.1 O mundo do Trabalho

Na década de 90 houve profunda reestruturação no mundo do trabalho de intensidade variada. As novas ordenações organizacionais, as novas tecnologias, no que se refere ao uso da internet, os processos de privatização e a maior demanda pela redução dos custos objetivando aumentar a competitividade foram fatores predominantes para uma economia mais globalizada. Devido a esses fatores o mundo do trabalho foi remodelado, as longas carreiras foram abolidas, os benefícios sociais foram reduzidos ao mínimo do politicamente correto e do possível para o mercado de trabalho da época. (FREITAS, 2007)

O trabalho sempre ocupou um lugar relevante na vida das pessoas. Assim, compreender o significado atribuído ao trabalho pelo homem dentro de seu contexto social é ponto central para se entender melhor a importância do trabalho na vida das pessoas. (KANAANE, 2006) Essa assertiva demonstra que o trabalho é um dos pilares no processo de realização do homem.

As várias concepções do trabalho não devem ser classificadas como obras de gênios ou de um sábio específico, sequer devem ser tratadas como meros acasos. Elas segundo Borges (1999, p. 82) “resultam de um processo de criação histórica, no qual o desenvolvimento e propagação de cada uma são concomitantes à evolução dos modos e relações de produção, da organização da sociedade como um todo e das formas de conhecimento humano”. Essa autora traz a cerne que não há uma concepção única do trabalho que seja aceita pela sociedade, elas são complementares, não objetivando eliminar as anteriores, podendo ser influenciada pelo conhecimento humano em sua construção dependendo do tempo de sua conceituação.

Ainda na seqüência das concepções formais do trabalho identificaram-se **a clássica**, a **capitalista tradicional**, a **marxista**, a **gerencialista**, a de **centralidade expressiva** e a de **centralidade externa**. (BORGES, 1999) Em um breve resumo, segue as principais concepções.

A concepção **clássica** teve origem na antiguidade, onde as idéias sobre o trabalho eram referenciadas na literatura que tinha nos filósofos clássicos a exaltação a ociosidade. O trabalho não era considerado central na vida das pessoas, mas sim degradante. O trabalho era inferior, desgastante e duro. Competia aos escravos, o qual era realizado sob um poder baseado na força e na coerção. De tal forma que era o senhor dos escravos quem detinha o direito sobre a vida do escravo. O trabalho era reduzido às atividades braçais ou manuais executadas pelos escravos em contraposição à política, atividade superior e dos cidadãos, que não era considerada trabalho.

Foi segundo Anthony (1977) *apud* Borges (1999) que durante a Idade Média aconteceram paulatinamente mudanças para superar a concepção clássica do trabalho, sob a forte influência da Igreja Católica. O fim da escravidão foi uma das condições para o término desse conceito sobre o trabalho. Com o advento do capitalismo consolidou-se uma mudança mais clara na concepção do trabalho. Só quando o livre contrato passou a ser uma condição válida, o regime de trabalho assalariado trouxe a necessidade de persuadir o empregado ao labor, consolidando a segunda concepção, a **capitalista tradicional**, exaltava o trabalho e concedendo-lhe elevada centralidade, independente de seu conteúdo, associada a uma ética do cumprimento do dever.

Ainda tratando sobre essa concepção capitalista do trabalho Borges e Yamamoto (2004) mencionam que numa economia que nutre a visão utilitarista do trabalho, ele o trabalho, pode ser defendido, valorizado como mercadoria, disciplinando, mecanizado, de larga escala, estritamente supervisionado, cuja exigência para executá-lo é mínima, prevalecendo a padronização, planejamento e completamente concebido por especialistas, supondo assim, o livre contrato”. Resumindo, essa ideologia baseia-se numa concepção de que o trabalho é uma categoria central que os indivíduos devem tomar como prioridade em suas vidas, que será o caminho para prover a abundância geral e o sucesso pessoal, cujo exercício do poder se justifica na propriedade, no controle das recompensas, coerções e dominação do poder.

A concepção **marxista** vem contrapor a concepção do capitalismo tradicional, conforme a leitura de Borges (1999, p. 84):

Imputa alta centralidade ao trabalho na vida das pessoas, enquanto representa a própria expressividade e autoconstrução do ser humano. Defende que o trabalho deve ser produtor da própria condição humana, expressivo, fornecer recompensas de acordo com as necessidades de cada um, de conteúdo criativo e desafiante, significante, de controle coletivo e protegido pelo Estado. Por outro lado, descreve o trabalho, na sociedade capitalista, como uma mercadoria, alienante, explorador, humilhante, monótono e repetitivo, discriminante, embrutecedor e submisso.

A quarta concepção, a **gerencialista**, aponta o trabalho como provedor de salários, assistências, benefícios e proteção institucional que inclui a estabilidade no emprego, onde se mantém relações interpessoais, no entanto tem-se um trabalho pobre de conteúdo, monótono, mecanizado e repetitivo para a maioria dos trabalhadores. (BORGES, 1999) Há nessa concepção uma proposta de justificar a baixa qualidade do conteúdo do trabalho pelas recompensas financeiras, benefícios, promoções e relações interpessoais e assim amenizar as consequências indesejáveis do capitalismo tradicional, atribuindo ao trabalho uma centralidade mais baixa.

As condições das concepções anteriores levaram ao surgimento da quarta concepção, **centralidade expressiva**, que contrariamente a concepção anterior atribui elevada centralidade ao trabalho. Nessa concepção, o trabalho deve expressar as características humanas, deve ser digno, fonte de satisfação das necessidades básicas, desafiante. As necessidades e motivações básicas dos indivíduos são apontadas com a legitimidade das ciências humanas contemporâneas. Essa concepção demonstra, ainda, os principais valores como a expressividade, a riqueza de conteúdo do trabalho e o avanço tecnológico, realçando a questão da horizontalização das estruturas organizacionais e a participação, outrossim, destaca a pluralidade do embasamento do poder. (BORGES, 1999) Essa autora menciona ainda que concomitante à concepção anterior surgiu a quinta concepção, **centralidade externa**, que ao contrário do conceito anterior atribui baixa centralidade ao trabalho. Entretanto, tem como principal valor o prazer fora do trabalho, por meio do consumo ou de atividades de lazer fora do trabalho. Enfatiza um trabalho instrumental, a igualdade baseada na socialização de aspectos positivos e negativos do trabalho, horizontalização, instabilidade e um trabalho leve baseado em tecnologias modernas, bem como na redução do tempo de trabalho. Essas duas últimas concepções tendem a predominar na sociedade atual, tendo em vista que são as mais influentes.

Depreende-se do texto que atualmente, as concepções clássica, capitalista tradicional e a marxista ainda hoje estão presente na realidade dos trabalhadores brasileiros, em maiores ou menores grupos, em casos isolados ou na forma de pequenos resquícios. Diante dessas concepções expostas anteriormente diversos autores reforçam ou apontam novas formas de conceituação do trabalho.

Sob a ótica da psicodinâmica do trabalho Dejours (2004) destaca que por meio do trabalho os indivíduos podem encontrar um lugar merecedor na sociedade e assim realizar sonhos e

desejos, destacando a posição do trabalho na construção e reforço da identidade individual e coletiva. Esse autor reforça ainda, que o trabalho não é o mito limitado ao tempo físico passado na oficina ou no escritório, mas que o trabalho ultrapassa qualquer barreira dispensado ao tempo de trabalho, ele mobiliza a personalidade por completo, assim trabalhar transcende uma condição de manifestação absoluta da vida.

Segundo essa linha, Kovács (2002) *apud* Oliveira *et al.* (2004) enfatiza que o trabalho é a atividade central que estrutura a vida das pessoas e da sociedade em geral, pois ele é um meio de integração social e não apenas de produção de riqueza. A autora destaca, ainda, que o trabalho é tratado de forma ambígua e complexa, pois pode ser uma atividade física, intelectual, um meio de subsistência, um caminho para auto-realização, de status, de poder e identidade, bem como um ato compulsório que tal qual um ato de criação constitui uma fonte de desenvolvimento e satisfação.

Essa assertiva da centralidade do trabalho é reforçada Dejours (2007) ao analisar as tênues relações entre trabalho, identidade e saúde mental. Essa tese da centralidade do trabalho mostra que não existem malefícios nos efeitos “deletérios” da organização do trabalho, no que tange a saúde, ressaltando que se possui melhor saúde quando se trabalha do que privado do trabalho.

Sob a ótica sociológica, Oliveira (2002) relata que o homem apesar de não viver somente para o trabalho, este consome metade de sua vida. Destarte, sobressai-se a compreensão do valor do trabalho na vida dos indivíduos. Em contrapartida, o século XXI se apresenta como contraditório e muito crítico, afinal se o trabalho é central para a criação de valor, mostrando seu sentido de perenidade, no entanto, contrariamente, apresenta-se seu outro lado, a superfluidade, que pode ser exemplificada pelos temporários, precarizados, flexibilizados e os desempregados. (ANTUNES, 2002)

As teses defensoras do fim da centralidade do trabalho são destacadas por Antunes (2002) que encontram seu contraponto partindo de uma concepção mais abrangente e ampliada de trabalho, que o contempla tanto em sua dimensão coletiva quanto na subjetiva. Também na esfera da atividade produtiva quanto na improdutiva, tanto material quanto imaterial, bem como nas formas da divisão sexual do trabalho ou pela nova configuração da classe trabalhadora. Diante disso verifica-se a realocação da tese da centralidade da categoria trabalho na formação societal contemporânea.

Trabalho, no sentido geral, significa realizar uma obra que expresse resultados, que traga reconhecimento social e permaneça além da vida, como também é sinônimo de esforço rotineiro e repetitivo, sem liberdade, de resultado consumível e incômodo inevitável. Para definir o trabalho, Morin (2001) menciona Brief e Nord (1990), Fryer e Payne (1984) que retratam o elemento que melhor define o trabalho está relacionado com uma atividade que é útil, a partir de um objetivo bem definido, além do prazer gerado pela sua execução. Dessa forma, o trabalho tem sua importância relacionada com a utilidade que ele proporciona, com seu resultado final.

O trabalho em seu sentido mais genérico pode ser entendido como aquele que produz valores de uso, expressa uma relação metabólica entre o ser social e a natureza. Por meio do ato de trabalhar, objetos naturais podem ser transformados em coisas úteis. (ANTUNES, 2002) Dessa forma, o ato de transformar a natureza em objetos úteis, posteriormente constrói-se relações com outros seres sociais para a produção de uso, e com isso o trabalho se torna social, dependendo da cooperação entre várias pessoas.

Dejours (2007) propõe que o trabalho, além de ter um caráter de julgamento utilitário, significa um meio pelo qual o trabalhador procura afirmar sua identidade por meio das atribuições individuais inseridas por ele na realização da tarefa. Assim, o sentido atribuído pelos indivíduos ao trabalho é composto pela utilidade para a organização e para a sociedade, relacionado com a idéia de finalidade e objetivo. O indivíduo ao se identificar com a tarefa sente realizado e satisfeito com a execução de seu trabalho, além de se sentir pertencente ao seu grupo e reconhecido pelos seus colegas de trabalho.

Dessa forma, é no ambiente de trabalho que se produz um interacionismo entre os integrantes e o auto conceito dos indivíduos é definido em relação ao grupo profissional e em relação a natureza da atividade que realizam. O trabalho passa a ser para o indivíduo um meio para realizar uma tarefa e estabelecer relações com outros indivíduos, sendo esta inserção no mundo do trabalho considerada normal. Sob a ótica de Heloani e Capitão (2003), o trabalho tem grande importância como aquele que contribui como regulador social, sendo relevante para manter a subjetividade humana e, consequentemente, a sua condição de vida.

Na perspectiva de Marx (1983) *apud* Tolfo e Piccinini (2007, p. 38) “o trabalho pode ser compreendido, de forma genérica, como uma capacidade de transformar a natureza para atender necessidades humanas”. Ainda sob a percepção de Marx (1980) *apud* Borges e Yamamoto (2004), o trabalho deveria ser mais humano, que não alienasse o indivíduo, digno, que

proporcionasse ao ser humano a satisfação de suas necessidades, racional (com uma divisão baseada em critério de igualdade entre os homens) e que fosse baseado na força vital dos indivíduos. Outrossim, Antunes (2008) menciona a revolução proporcionada pelo capitalismo, que trouxe grandes alterações na complexidade do trabalho humano, criando uma ambigüidade, de um lado o processo de trabalho forma, mas subordina, emancipa, mas também aliena, tem o poder de humanizar, mas também degrada, proporciona autonomia, mas cria a sujeição, libera mas também escraviza, de forma que impossibilita que o estudo do trabalho humano seja considerado unilateral ou dual.

Codo, Soratto e Vasques-Menezes (2004, p. 278) entendem que “o trabalho humaniza a coisa”. Mencionam o poder de transformação que tem o trabalho. As coisas deixam de ser iguais entre si para serem diferentes pela sua individualidade. Por meio do trabalho transforma-se o minério de ferro em vaidade na construção do automóvel, a madeira se transforma em estilo na decoração da casa, o fruto da terra, na beleza da gastronomia. Assim, cada peça de madeira, ferro e fruta, será uma outra coisa pelo trabalho. Os autores concluem, ainda que “o trabalho permite, constrói e expressa o indivíduo”. Baseada nessa premissa a psicologia por meio do trabalho procura compreender o ser humano.

Ainda sob o sobre o aspecto da importância do labor para a realização humana Antunes (2008) explana que o trabalho transformou-se de mediação “sócio-metabólica” entre o trabalho e a natureza humana, o que pode ser identificado como ponto de partida para a constituição do ser social, e sem ele não haveria possibilidade da perpetuação da vida cotidiana.

Sob as mais diversas lentes pode-se chegar as mais variadas definições para o trabalho, dessa forma sob o olhar clínico, Dejours (2004) menciona que trabalhar no ponto de vista humano é o saber-fazer, uma habilidade do corpo junto com o cérebro, formando uma relação prolongada do corpo com a tarefa, capacidade de refletir, de reagir às situações, de poder sentir, pensar e de criar. Ou seja, trabalho não é somente uma relação salarial ou o emprego, mas a interação da personalidade para atender a uma tarefa marcada por pressões que podem ser materiais ou sociais.

Robbins (2002) assevera que o trabalho requer convivência com colegas e superiores, obediência a normas e políticas organizacionais, atingir o padrão de desempenho esperado, aceitar condições de trabalho, independente de como ela seja. Destarte, por uma outra linha de pensamento, Dejours, Dessors e Desriaux ( 1998) retratam o outro lado do trabalho que pode ser

também o caminho que contribui para a deterioração e envelhecimento, podendo causar graves doenças, bem como pode ser um fator de equilíbrio e desenvolvimento.

Seguindo essa linha, Aguiar (2005) retrata a insatisfação criada pela repetição do trabalho, cujas consequências não se trata somente de um desgosto particular, mas de um espaço para geração de doenças físicas, bem como as mentais, doenças somáticas, em virtude de regras que são majoritariamente impostas. Para Abrahão e Torres (2004) o trabalho constitui o elemento vital para a existência dos indivíduos, de forma que pode contribuir tanto para o bem-estar, como para o espaço de manifestações de sintomas que podem afetar a saúde dos trabalhadores.

Continuando sob esta mesma análise, Dejours, Dessors e Desriaux (1998) mencionam que no trabalho a tarefa repetitiva, imutável, fixa, é maléfica para os trabalhadores. A possibilidade de escolher a forma de realizá-la é mais favorável à saúde, do que a monotonia e a constância impostas. Dessa forma, quando a possibilidade de mudanças é desconsiderada e só existe um caminho para execução das tarefas, os trabalhadores sentem-se enclausurados.

A preferência por trabalhos com oportunidades de utilizar suas habilidade e capacidades, que ofereçam variedades de tarefas, liberdade e feedback sobre o próprio desempenho é que torna o trabalho mentalmente desafiante. (ROBBINS, 2002) A fim de ressaltar o prejuízo que a falta de liberdade para a execução das tarefas causa ao trabalhador Adam Smith (1776) *apud* Oliveira (2002, p. 31) enfatiza que:

A inteligência da maior parte dos homens se forma necessariamente no decorrer de sua ocupação do dia-a-dia. Um homem que passa toda a vida a executar um pequeno número de operações simples, não tem nenhuma condição de desenvolver sua inteligência, nem de executar a sua imaginação.

Para Borges e Yamamoto (2004, p. 25) “quando uma forma de exercer o trabalho tenta eliminar a intencionalidade humana, as suas capacidades cognitivas estão tentando descharacterizar o próprio trabalho em uma condição humana central”. Esses autores mostram, ainda, a relevância que o trabalho tem na vida do indivíduo e para a sociedade, tendo em vista que o mesmo é estruturante. Por meio de mecanismos de defesa para evitar a alienação, o indivíduo constrói sua identidade.

E na seqüência desse pensamento, Robbins (2002) menciona que os empregos não são escolhidos aleatoriamente pelas pessoas. Há uma tendência de buscar posições que haja compatibilidade com seus interesses, valores e habilidades. “[...] o envolvimento com o trabalho seria o grau em que uma pessoa se identifica psicologicamente com o seu trabalho e considera

seu desempenho nele algo valioso para si". (ROBBINS, 2002, P. 67) Essa idéia retrata que ao se procurar um trabalho, de alguma forma, procura-se uma identificação com sua com sua própria identidade.

O trabalho possui finalidades distintas, por um lado ativa mecanismos psicológicos que estimulam a produtividade do trabalhador, eliminando obstáculos, os quais procuram adequá-lo de forma otimizada ao sistema, ou seja, por meio de mecanismos coercitivos ou subliminares trata de manipular a mente do trabalhador, para que este trabalhe melhor, por outro lado, o trabalho caracteriza-se pela progressiva participação, comprometimento, envolvimento e responsabilidade dos trabalhadores, por meio da transformação do trabalho, de forma a criar um sentido para quem o executa. (KANAANE, 2006) Observa-se que a interdependência dos fatores intrínsecos e extrínsecos ao trabalhador é ponto emergencial para melhor compreensão do dia-a-dia das organizações.

No mundo do trabalho, várias vertentes são apontadas como importantes para que o homem se sinta completo. Assim se sente, quando percebe que seu trabalho não é útil só para ele, mas também para sua família e para a sociedade. O inverso provoca um processo de desinteresse e desestimulação, causando angústia e depressão. (OLIVEIRA, 2002) Assim, o trabalhador ao sentir-se participante do seu processo de trabalho, desenvolve uma consciência mais ampla de si mesmo e daquilo que realiza, desenvolvendo sua capacidade de liberdade de opção no contexto do trabalho.

Seguindo a ótica, de que não é possível separar o homem em partes, nos vários ambientes em que convive, dificilmente será possível dividir a vida pessoal da vida do trabalho. Esse homem é um só e não muda de identidade ao desfrutar sua vida pessoal ou quando está trabalhando. (BERGAMINI, 2006) Essa autora destaca, ainda, que durante décadas ao longo do século XX, houve uma tentativa de separar a vida pessoal da profissional, sem êxito. Aborrecimento e alegrias de um contexto contaminam o outro, afinal cada um possui sua integridade afetiva "indivisível" dentro da própria personalidade.

Contrariamente a essa idéia Mair (2005) assegura que há uma necessidade do mundo do trabalho desenvolver seus próprios rituais e formas de trato social. A vida fora do ambiente do trabalho deve ser separada das esferas do trabalho, garantindo o desenvolvimento de formas próprias de convivência, que não são emprestadas da vida particular para o mundo do trabalho. A autora segue declarando que existe atualmente um verdadeiro "fetichismo" para que haja

mudanças e estratégias motivacionais com intuito de tornar o espaço organizacional mais fascinante do que de fato ele poderia ser.

A autora destaca, ainda, que trabalho não é lazer, a empresa não pode se confundir com a família do empregado, as equipes não são a solução para todos os problemas do mundo e trabalhar mais não é o sentido da vida. Modismos como comprometimento, motivação e engajamento mascaram que o trabalho nem sempre é prazeroso, que ainda há um rígido controle, que os empregados são apenas colaboradores até o nível da conveniência organizacional, e que lealdade e estabilidade não passam de “palavras-tabus”.

As diferenças nas características emocionais, potencial intelectual geral e específico, experiências vividas, crenças e valores, assim como expectativas motivacionais, juntamente com outros fatores, contribuem para que as pessoas sejam únicas, ao mesmo tempo em que são semelhantes entre si sob vários aspectos. Únicas porque não há um ser humano idêntico ao outro, porém guardam semelhanças entre si. (BERGAMINI, 2006) Dessa forma, é inegável a necessidade de se observar o ser humano como um todo para entender a complexidade do mundo do trabalho, tão cheia de vieses como qualquer ação humana.

Segundo Kanaane (2006) há necessidade de se rever as concepções sobre o trabalho de forma a atender as novas perspectivas de organização da sociedade. Baseado na premissa de que o trabalho é uma forma de realização do homem, apreende-se o sentido real o trabalho enseja em si mesmo e assim, entender a relação que o homem mantém com o trabalho e o universo, adequada a realidade sócio-organizacional como um todo e aquela na qual o trabalhador se insere.

Trabalhar não é uma relação somente individual entre o trabalhador e sua tarefa. Há alguém para quem você trabalha, tais como seus superiores, seus colegas ou seus subordinados, ou seja, o trabalho é um relacionamento com outro e a cooperação é destacada tanto no nível horizontal, com os colegas e equipes de trabalho, quanto no nível vertical, com os subordinados e com os chefes. A cooperação exige dos que trabalham um esforço enorme e também sofrimento, pois se faz necessário correr o risco de implicar-se nos debates coletivos sobre adaptação das regras que permitem a cooperação, onde há uma exposição à crítica e ao olhar dos outros. (DEJOURS, 2007)

O reconhecimento da qualidade do trabalho é essencial para os indivíduos atesta Dejours (1999) que menciona o quão relevante é esse fator psicológico. Ao se reconhecer o trabalho,

implicitamente se reconhece os esforços desprendidos, as angústias, as dúvidas, as decepções, os desânimos e tudo isso adquire sentido para quem o realiza, concluindo que todo o sofrimento não foi em vão, mas prestou uma contribuição à organização do trabalho. Segundo essa linha, Bastos, Pinho e Costa (1995) atestam que trabalhar alguma coisa, significa fazer com cuidado, esmerar-se na execução de uma ação, bem como de uma tarefa, ou seja empenhar-se e esforça-se para atingir um objetivo determinado.

Desse modo, apesar de trabalhar envolver riscos em benefício da empresa ou instituição, as pessoas se mobilizam nesse sentido em troca de sua contribuição para organização do trabalho, esperando alguma retribuição, ainda que seja na forma de salário, gratificações, mas espera também o reconhecimento pelo trabalho realizado.

## **2.2 Organização e sentidos do trabalho**

### *2.2.1 Organização no trabalho*

A organização do trabalho tem papel fundamental quando a natureza do trabalho exige maior capacidade de resolução de problemas e tomada de decisões, sendo responsável pelas regulamentações. Pode contribuir para as soluções dos problemas, como limitar por meio de regras que inviabilizam a transferência do conhecimento e criatividade. Desse modo, a organização do trabalho influencia todas as etapas do desenvolvimento do trabalho, tendo em vista que prescreve normas e parâmetros que determinam o que fazer, quem vai fazer, como e quando deverá ser feito e quais equipamentos utilizará para realizar sua tarefa, ou seja, a organização do trabalho é o alicerce da produção/serviços. (ABRAHÃO; TORRES, 2004)

Morin (2001) assevera que a organização do trabalho deve propiciar aos trabalhadores a possibilidade de realizar algo que tenha sentido, de praticar e desenvolver suas competências, de exercer seus julgamentos e seu livre-arbítrio, de conhecer a evolução de seus desempenhos e de se ajustar. A autora afirma, ainda, que o sentido do trabalho é fortemente influenciado pela organização do trabalho, pois esta é baseada no princípio que conduz a alterar os comportamentos dos trabalhadores de forma que paulatinamente passem a ter atitudes positivas para com as tarefas que executam, com a organização e com eles mesmos.

A organização do trabalho traduz-se na divisão das tarefas o que conduz os indivíduos a definir por outros o trabalho que deverá ser realizado, a forma e o modo a ser executado. Por outro modo é a divisão dos homens, ou seja, o dispositivo de hierarquia, de supervisão, de comando, que define e codifica todas as relações de trabalho. (DEJOURS; DESSORS; DESRIAUX, 1998)

Das relações entre subjetividade e trabalho advém o reconhecimento, cooperação, o desenvolvimento da inteligência no trabalho, todavia esses elementos dependem na sua esfera principal da organização do trabalho que é definida por Dejours (2004, p.21) como a forma que “as tarefas são definidas, divididas e distribuídas entre os trabalhadores; por outro lado, a forma como são concebidas as prescrições; e, finalmente, a forma como se operam a fiscalização, o controle, a ordem, a direção e a hierarquia”. Esse autor esclarece, ainda, que a introdução de recentes transformações na organização do trabalho, podem ser a causa da psicopatia do trabalho, tais como: de um lado a avaliação, de outro, a qualidade total. A imposição da qualidade total ou avaliações inaptas, pode levar o indivíduo a traír as regras do trabalho bem elaborado e assim em troca das renúncias que são impostas elimina-se a cooperação, o viver junto, melhor dizendo o trabalhar cooperativo.

Importa, então, constatar que uma parte da problemática hoje vivenciada pelos administradores encontra-se em verificar se o desempenho dos trabalhadores está atendendo as necessidades da organização. Segundo Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996) um dos grandes desafios para os profissionais da área de recursos humanos é implantar sistemas de avaliação de desempenho, devido a fatores como a associação direta entre avaliação e promoção funcional, a padronização e a centralização dos procedimentos, o despreparo das chefias para tratar com a avaliação e transitoriedade das chefias, bem como a falta de participação do avaliado no processo avaliativo, entre outros fatores.

Tendo em vista esses fatores, Morin (2001, 2002) confirma que apesar dos esforços para reorientar o comportamento diferente dos padrões e para reforçar os comportamentos produtivos, esses esforços para solução dos problemas não se concretizaram, concluindo que há especialistas que afiançam que os problemas de desempenho organizacional dependem da organização do trabalho, especificamente do grau de correspondência entre as características das pessoas e as propriedades das atividades desempenhadas. Todavia, não pode entender que a avaliação não é

positiva, afinal o reconhecimento do trabalho é válido, o que não deve ser confundido com o reconhecimento do resultado final da produção, pura e simplesmente.

Segundo Morin (2002) vários modelos foram apresentados para organizar o trabalho como meio de estimular o comprometimento, tais como o das características do emprego de Hackman e Oldham e, o da concepção de sistemas sociotécnico de Emery e Trist. A autora esclarece que o modelo proposto por Hackman e Oldham explica como as interações, as características de um emprego e as diferenças individuais influenciam a motivação, satisfação e a produtividade dos trabalhadores. Dessa forma, o cerne da organização do trabalho está focado na modificação dos comportamento dos trabalhadores de forma que eles consigam desenvolver atitudes positivas com relação ao trabalho executado, à organização que trabalha, bem como a si próprio.

A partir do modelo das características do emprego, Hackman e Oldham (1976) *apud* Morin (2002) construíram cinco princípios de organização do trabalho buscando alcançar sentido e coerência: a reunião de tarefas, a formação da unidade natural do trabalho, o estabelecimento de relações do tipo cliente-fornecedor, o enriquecimento das tarefas e a colocação em prática de mecanismos de *feedback* sobre o desempenho. Baseado nesse modelo valorizou-se a formação de equipes semi autônomas, tarefas com um nível de dificuldades maior e a resposta da qualidade do trabalho como forma de aperfeiçoar o desempenho.

Por um ângulo diferente Dejours (2007) trata a organização do trabalho, primeiramente, como a forma que as tarefas são definidas, divididas e distribuídas entre os trabalhadores e por outro lado, a forma como são concebidas e prescritas e, também, a forma como se processa a fiscalização, o controle, a ordem, a direção e a hierarquia. Esse autor retrata, ainda, que o agravamento da psicopatologia do trabalho pode estar ligado a recentes transformações introduzidas na organização do trabalho, a avaliação, de um lado, a qualidade total, de outro.

A assertiva de executar um trabalho que possibilite executar tarefas mais integradas, com conteúdos ricos, onde os trabalhadores tenham a possibilidade de se desenvolver, tanto como profissionais, como pessoas, onde as tarefas não são repetitivas e fragmentadas são possibilidades para se acessar serviços de melhor qualidade, não deve ser desconsiderada. Mendes e Araújo (2007) mencionam que muitas empresas terceirizaram ou contrataram outras empresas para a execução dessas tarefas, enfatizando que houve apenas uma transferência para outros locais.

Na defesa da importância da organização do trabalho, Mair (2005) trata sobre o novo conceito de funcionário autônomo que por trás do manto da util pressão crítico-motivacional

aboliu as normas claras e obrigatórias que serviam de parâmetro para se avaliar o trabalho final. As estruturas e obrigações que orientavam os funcionários como executar o seu trabalho foram abolidas em prol do trabalho sem medida. A falta de instruções obrigatórias e de normas eficazes culminou em uma ditadura de trabalho, pois o que antes era organizado pelo plano formal, que informava claramente as regras a serem cumpridas, quem realizaria o trabalho, quando e como foi diluída em troca de um trabalho sem medida.

A impossibilidade de gerenciar recursos humanos sem regras e exigências não é verdadeiro, gerenciar também é sinônimo de estabelecer limites para controlar e determinar, estabelecendo diretrizes e trabalhos regulamentares, válidos para todos, o qual o empregado deve observar sem restrições, visto que essas normas regulam as relações, cuidam da clareza e da consequência, de forma que a liderança do chefe, seja de fato liderança. (MAIR, 2005) Assim os empregados podem alcançar aquilo a qual foram inicialmente contratados, ou seja, trabalhar.

Ao mencionar que “as organizações não são feitas somente de regras e estruturas, são formadas, também, por emoções, percepções, motivações, aspirações, expectativas, ou seja por fatores subjetivos, Laner e Cruz Júnior (2004, p. 17), organizadores, contrariam as idéias de Mair da relevância de se ter regras. Os autores ressaltam a importância de se gerenciar melhor a organização no sentido de melhorar a qualidade de vida tanto de quem está dentro como fora da organização, na sua totalidade, de forma que as situações complexas devem ser tratadas como tal e não simplificadas a ponto de serem abolidas. Necessário se faz conhecer, além da estrutura e funcionamento organizacional, os seus objetivos e o clima organizacional traduzido pela percepção dos indivíduos, cuja idéia deve ser trabalhada de forma a passar da forma simples de gestão à valorização das pessoas, tendo em vista que são elas (pessoas) que compõem os recursos humanos e o quanto melhor o bem-estar dessas pessoas, melhor será o comportamento que as levam a terem atitudes positivas.

O homem trabalhador deve planejar cada momento com antecedência e permanentemente conferir a realização de seus planos, sendo crítico e consciente se sua pretensão for a de obter no seu trabalho um resultado concreto e o melhor possível. (ANTUNES, 2002) Assim, a dominação do corpo humano pela consciência é um fator básico, até para os trabalhos mais primitivos, o que deve dar uma marca decisiva da representação que o indivíduo forma de si mesmo.

No entanto, Dejours (2004) destaca que mesmo que o trabalho seja bem concebido, as organizações do trabalho sejam bem definidas, as instruções e os procedimentos sejam claros, é

inatingível a qualidade se as prescrições forem respeitadas cegamente, tendo em vista que as situações de trabalho são cercadas por acontecimentos inesperados, como incidentes, incoerência organizacional, chefias, equipe, hierarquia, colegas e outros. Por isso a relevância de se esperar que o sujeito acrescente algo de si para enfrentar o que não funciona e atingir os objetivos que lhe são designados.

Por conseguinte quando as ações de trabalho são criativas elas possibilitam alterar o sofrimento de forma a contribuir para uma estruturação positiva da identidade o que leva o indivíduo a aumentar sua resistência às variadas formas de desequilíbrios psíquicos e até mesmo corporais. Assim, prazer e sofrimento originam-se de uma dinâmica própria das situações e da organização do trabalho. São decorrências das atitudes e dos comportamentos franqueados pelo desenho organizacional, cuja tela de fundo constitui-se de relações subjetivas e de poder. (HELOANI; CAPITAO, 2003) Esses autores finalizam ainda mencionando que a maior parte das atividades, exige-se um trabalhador complexo, que tenha conhecimento além do que seria preciso para a execução de determinada tarefa, que saiba lidar com uma nova representação de mundo, mesmo que seja para ocupar um cargo simples como telefonista. Dessa forma há um sofrimento mental do trabalhador advinda da divisão do trabalho, do conteúdo da tarefa, do sistema hierárquico, das modalidades de comando, das relações de poder, da falta de tarefas bem definidas, da falta de oportunidade de fazer um trabalho criativo, etc.

### *2.2.2 Os sentidos do trabalho*

Vislumbra-se nas organizações modernas a necessidade de compreender o sentido do trabalho como forma de provimento de uma demanda crescente de informações para os profissionais das áreas de recursos humanos. Morin (2002) assevera que construir ou reconstruir os sentidos do trabalho é um importante projeto de grande relevância para os profissionais como para as empresas.

Segundo Morin, Tonelli e Pliopas (2007) a definição de trabalho já foi estudada em diversos países, por pesquisadores do grupo Meaning of Work International Research Team ([MOW], 1987). Esses estudos mostraram que o sentido da atividade laborosa pode assumir um estado de neutralidade até a centralidade na identidade pessoal e social.

Em seus estudos sobre o significado e sentido do trabalho com docentes, Basso (1998) concluiu que significado é a generalização e a fixação da prática social humana, como: instrumentos, técnicas, linguagem, relações sociais – e sentido a razão, o motivo que incita as pessoas a realizá-lo. Já um trabalho sem sentido resulta na falta de motivação, no sofrimento e na frustração, prejudicando o comprometimento organizacional e a produtividade do trabalhador.

O significado que os indivíduos atribuem ao seu trabalho estão ligados às suas motivações e tanto os significados como as motivações estão associados ao que fazem no espaço de trabalho e à forma como se relacionam com esse espaço e com a organização na qual trabalham. (BORGES; ALVES-FILHO; TAMAYO, 2008) Esses autores complementam que a construção de significados é um processo que se passa nas atividades psíquicas do indivíduo e que envolve a história do indivíduo quanto a sua inserção social.

Dessa forma, atribuir significado ao trabalho é um ato pessoal, algumas vezes, é da organização, grupo ou depende da ocupação, o qual faz parte efetiva da vida do trabalho. ((BORGES; ALVES-FILHO; TAMAYO, 2008) Extrai-se dessa assertiva o caráter multifacetado desse construto cujo trabalho precisa ser desafiante em seu conteúdo, deve gerar o sustento do indivíduo, estimular as relações interpessoais, surgindo desse construto a noção do que é certo ou errado.

O significado do trabalho é subjetivo refletindo a história pessoal de cada um e significa a forma na qual o indivíduo interpreta e dá sentido ao seu trabalho, é social porque reflete as condições históricas da sociedade na qual estão inseridos e é dinâmica porque é um construto inacabado, em constante processo de construção subjetiva. (BORGES; ALVES-FILHO; TAMAYO, 2008) Depreende-se dessa assertiva que o significado do trabalho está enlaçado na construção da história de vida de cada indivíduo.

Antunes (2002) destaca a relação entre sentido e trabalho na realidade social, sob uma perspectiva sociológica. Segundo o autor, para que exista uma vida cheia de sentido fora do trabalho é necessária uma vida dotada de sentido dentro do trabalho. Incompatível o trabalho assalariado, fetichizado e estranhado com satisfação, realização e pertencimento que trazem sentido para a vida dos indivíduos. Uma vida desprovida de sentido no trabalho é incomparável com uma vida cheia de sentido de fora do trabalho. Assim, não há como desassociar a vida fora do ambiente de trabalho da vida laborativa.

No ambiente de trabalho o indivíduo busca encontrar seu primeiro momento de realização para uma vida cheia de sentido, quando dotada de autenticidade. Se o trabalho for autodeterminado, autônomo e livre, será também dotado de sentido ao possibilitar o uso autônomo do tempo livre que o ser social necessita para se humanizar e se emancipar em seu sentido mais profundo. Dessa forma, a busca de uma vida dotada de sentido a partir do trabalho permite explorar as ligações decisivas existentes entre trabalho e liberdade. (ANTUNES, 2002) Esse autor, continua explorando o assunto atentando que uma vida cheia de sentido não se resume unicamente ao trabalho. Na busca por uma vida cheia de sentido a arte, poesia, pintura, literatura, música, o momento de criação, o tempo de liberdade são muito significativos.

Seguindo o construto de que os valores do trabalho apresentam diferenças e semelhanças transculturais relacionadas com a relevância atribuída às facetas do trabalho, Tolfo e Piccinini (2007, p. 40) compreendem que o sentido do trabalho “como um componente da realidade social construída e reproduzida, que interage com diferentes variáveis pessoais e sociais e influencia as ações das pessoas e a natureza da sociedade num dado momento histórico”.

Baseado na premissa de que o trabalhador satisfeito não está necessariamente realizado pessoal ou profissionalmente, Kanaane (2006) menciona que o trabalho possui diferentes finalidades, podendo ativar mecanismos psicológicos que permitem estimular a produtividade do trabalhador, por meio de mecanismos coercitivos ou subliminares, a mente do trabalhador para que este trabalhe melhor ou por meio do comprometimento, envolvimento, responsabilidade de todos os trabalhadores, transformando o trabalho de forma a dotá-lo de sentido para quem o executa.

Segundo Antunes (2002) o trabalho por meio do processo de transformação da natureza autotransforma o próprio indivíduo trabalhador. Dessa forma, a própria natureza humana é modificada a partir do processo laborativo. Marx (1983) *apud* Borges e Yamamoto (2004) enfatizam a importância do sentido do trabalho, afirmando que ao iniciar um trabalho, o resultado final já foi idealizado na imaginação do trabalhador, antes do término do processo. O que ele realiza é apenas o seu objetivo por meio da transformação na matéria natural ao qual tem subordinar sua vontade.

O trabalho pode ser fonte de dedicação, interesse, de satisfação e de auto-realização, instituir sentido, no entanto, Mair (2005) menciona que esse princípio não é levado em conta na maioria dos trabalhos, ou então, os mesmos não possuem condições de cumprir essas exigências.

Mendes e Araújo (2007) relatam que é vital transformar a organização do trabalho de forma a oferecer a oportunidade para a realização e o reconhecimento. A ação de produzir um bem acabado ou um serviço dá sentido para quem o realiza. Ao produzir um bem ou serviço que vai ser reconhecido ou utilizado pela sociedade permite um reconhecimento de si próprio como alguém que existe e é importante para as outras pessoas, e assim possibilitando a transformação do trabalho em um meio para a construção do homem na sua existência. Esse prazer é um dos sentidos do trabalho.

Segundo Borges e Filho (2001, p. 179) o significado do trabalho é abordado como:

Uma cognição subjetiva, histórica e dinâmica, caracterizado por múltiplas facetas que se articulam de diversificadas maneiras. É subjetiva, apresentando uma variação individual, a qual reflete a história pessoal de cada um. É social, porque além de apresentar aspectos compartilhados por um conjunto de indivíduos, reflete as condições históricas da sociedade, na qual está inserida. É dinâmica, no sentido de que é construto inacabado, em permanente processo de construção.

A coluna central do conceito de significado do trabalho abrange três grandes domínios: **a centralidade do trabalho** que pode ser definida como o nível de importância geral que o trabalho possui na vida de um indivíduo em determinado momento; **as normas societais do trabalho** que consiste na relação que o indivíduo estabelece com as normas socialmente aceitas acerca do trabalho, consistem nas permutas entre o que o indivíduo recebe e as contribuições que ele traz para o processo de trabalho e os **objetivos valorizados do trabalho** que trata das finalidades que as atividades de trabalho possuem para o indivíduo, tende a responder acerca de o porquê o indivíduo trabalha, permitindo entender o que torna os indivíduos satisfeitos ou não com suas ocupações, bem como o que torna uma situação de trabalho mais atraente do que outra. (BASTOS; PINHO; COSTA, 1995)

Por volta da década de 80 os estudos sobre o significado do trabalho começam a surgir de forma mais sistematizada na Psicologia Organizacional e do Trabalho, devidos aos recursos tecnológicos disponíveis, bem como, a possibilidade de se realizar estudos com participantes de outros países. (BORGES; FILHO, 2001) Esses autores constataram em um estudo realizado com bancários e profissionais de saúde a viabilidade de se construir um questionário que mensure, ao mesmo tempo o significado e a motivação ao trabalho, desde que fosse melhor explorado através de outras facetas do significado do trabalho (centralidade do trabalho e hierarquia dos atributos)

e, conseqüentemente, levantar os padrões do significado do trabalho (combinação das facetas do significado do trabalho).

Os primeiros estudos sobre os sentidos do trabalho são atribuídos a Hackman e Oldham *apud* Morin (2001), os quais relacionaram a qualidade de vida no trabalho ao sentido do trabalho. Esses autores destacam que um trabalho que tem sentido é aquele que é importante, útil e legítimo para quem o realiza e apresenta três características fundamentais que contribuem pra dar sentido ao trabalho:

- **a variedade de tarefas** que possibilita a utilização de competências diversas, de forma que o trabalhador se identifique com a execução;
- **a identidade do trabalho**, onde o trabalhador consegue identificar todo o processo – desde sua concepção até sua finalização;
- **o significado do trabalho**, perceber o significado do trabalho, de modo que contribua para o ambiente social; a autonomia, a liberdade e a independência para determinar a forma com que realizará suas tarefas, o que aumenta seu sentimento de responsabilidade em relação a elas; e (feedback) sobre seu desempenho nas atividades realizadas, permitindo ao indivíduo que faça os ajustes necessários para melhorar sua performance.

Executar tarefas que não é útil na prática, que não tem interesse, em um meio ambiente onde as relações são superficiais, torna o trabalho absurdo, segundo (MORIN, 2002)

Voltada para uma abordagem sociotécnica visando organizar o trabalho de forma que o comprometimento dos indivíduos fosse estimulado e o desempenho organizacional pudesse ser melhorado, as pesquisas realizadas por Emery e Trist *apud* Morin (2001) apontaram para seis propriedades que são necessários para que o trabalho estimule o comprometimento dos trabalhadores:

1. A variedade e o desafio – o trabalho deve ser razoavelmente exigente e o desafio permite o exercício da resolução dos problemas;
2. A aprendizagem contínua – deve oferecer oportunidade de aprender coisas novas;
3. Uma margem de manobra e autonomia – o trabalho deve dar oportunidade de decisão do indivíduo;
4. Reconhecimento e apoio – o trabalho deve ter o seu devido reconhecimento pelos outros na organização, necessidade de afiliação e vinculação;

5. Contribuição social que faz sentido – o trabalho deve permitir a relação entre o exercício das atividades e suas consequências sociais de forma a trazer o prazer de contribuir para a sociedade;
6. Um futuro desejável – requer aperfeiçoamento e orientação profissional como forma de reconhecer a esperança de um futuro melhor.

Pesquisa realizada pelo grupo MOW (Meaning of Work) mencionada por Morin (2001) demonstra que a maioria das pessoas, mesmo que tivessem condições para viver o resto da vida confortavelmente, continuariam a trabalhar, pois o trabalho, além de fonte de sustento, é um meio de manter relações com as pessoas, se sentir integrado ao grupo e sociedade, para terem ocupação, um objetivo a ser atingido na vida. Estes estudos apontam, ainda, que o trabalho pode assumir tanto uma condição de neutralidade quanto de centralidade na identidade pessoal dos trabalhadores, assim como na sua identificação com a sociedade. A autora destaca, ainda, que os pesquisadores England e Whiteley que faziam parte desse grupo categorizaram seis padrões de definição de trabalho, conforme segue:

- PADRÃO A: o trabalho acrescenta valor a qualquer coisa; você deve prestar conta do trabalho, você recebe dinheiro para isso;
- PADRÃO B: há um sentimento de vinculação (você recebe dinheiro para isso, faz para contribuir com a sociedade, faz parte de suas tarefas) ao realizar o trabalho;
- PADRÃO C: outros se beneficiam com o trabalho, você recebe dinheiro para realizar isso, você faz o trabalho para contribuir com a sociedade;
- PADRÃO D: recebe dinheiro para realizar o trabalho, faz parte de suas tarefas, alguém lhe diz o que fazer, não é agradável;
- PADRÃO E: o trabalho é mentalmente e fisicamente exigente, você recebe dinheiro para fazer isso, mas não é agradável;
- PADRÃO F: o trabalho tem horários determinados para sua realização, faz parte das tarefas do indivíduo; e recebe-se uma compensação financeira para fazê-lo.

Observa-se que a noção de trabalho é positiva para os padrões A, B e C, pois há uma contribuição no sentido de construir alguma coisa, pela importância para as pessoas e pelo seu caráter social. O padrão B proporciona um sentimento de pertencimento ao trabalhador, de centralidade. O padrão C representa a idéia moderna de trabalho que é visto como aquele que gera valor para a sociedade. Os padrões D e E mostram concepções negativas do trabalho,

apresentando-o como uma atividade desagradável, exigente física e mentalmente e que se é obrigado a realizar para ganhar a vida. Ambos remetem à concepção clássica de trabalho, nascida nas antigas civilizações, onde o trabalho era tido como algo pesaroso que não significa o homem. O padrão F apresenta uma concepção neutra: uma visão de que o trabalho é toda tarefa que é executada e recompensada. Sob esta ótica não há diferenciação entre trabalho e emprego, na qual predomina apenas a visão de troca da força do empregado pelo salário pago pelo empregador. Nas pesquisas realizadas por Morin (2001) com estudantes de administração e com administradores da França e do Quebec, apresentaram resultados próximos aos já citados. Os estudantes de administração que apontaram cinco motivos para atribuírem sentido ao trabalho: para realizar-se e atualizar suas competências; para adquirir segurança e ser autônomo; para relacionar-se com os outros e estar vinculado a grupos; para contribuir com a sociedade; para ter um sentido na vida, o que inclui ter o que fazer e manter-se ocupado.

Ao analisar quais os fatores da organização do trabalho que contribuíram para um trabalho com sentido, são destacados pelos estudantes: boas condições de trabalho, ou seja, horário conveniente, bom salário, boas condições de saúde e um trabalho de acordo com as competências individuais; oportunidade de aprendizagem e realização adequada da tarefa; trabalho estimulante, variado e com autonomia.

O estudo de Morin, Tonelli e Pioplas (2003) sobre o sentido do trabalho para um grupo de alunos de especialização em Administração de uma instituição de ensino superior indica que o trabalho é essencial na vida das pessoas e que estas buscam desenvolver atividades úteis para as organizações e sociedade, também valores como a variedade na natureza das tarefas, aprendizagem, autonomia, reconhecimento, bem como a função de garantir a sobrevivência e segurança são fundamentais para que o trabalho tenha sentido.

O trabalho ainda é a maneira pela qual às pessoas encontram para organizar o tempo e de se manter ocupadas. Essa ocupação proporciona um meio de defesa contra a ansiedade da morte e do vazio. (MORIN, 2001) Assim sendo, percebe que a importância do trabalho está em ter algo a fazer, que preenche os dias, meses e os anos. Há uma estreita relação entre não ter o que fazer e a sensação de vazio.

No Brasil, estudo realizado por Morin, Tonelli e Pliopas (2003), com alunos do curso de especialização em Administração de uma Universidade do estado de São Paulo, indicam que o trabalho continua a ser essencial na vida das pessoas e que estas buscam, ao mesmo tempo,

utilidade para suas atividades dentro das organizações e também para a sociedade, valores como variedade na natureza das tarefas, aprendizagem, autonomia, reconhecimento, bem como a função de garantir a sobrevivência e segurança são fundamentais para que o trabalho tenha sentido. Os autores observaram que há semelhanças entre os resultados das pesquisas internacionais e os encontrados neste estudo, porém as especificidades do contexto brasileiro devem ser aprofundadas. Sugerem ainda, pesquisas em diferentes regiões nacionais, a fim de que se identifiquem os sentidos que elas dão ao trabalho para que se possam estabelecer comparações.

A partir de seus estudos sobre significado e sentido do trabalho Basso (1998) definiu que o significado do trabalho é a “generalização” e a “fixação” da prática social humana (instrumentos, técnicas, relações sociais). Desse modo, identificado o significado do trabalho é vital saber o que motiva, o que move o homem a realizá-lo, ou seja, qual o sentido que ele dá ao seu trabalho. Resumidamente, para que um trabalho tenha sentido é relevante que quem o realize saiba para onde ele conduz, os objetivos devem ser claros e valorizados e, para quem os realiza os resultados precisam ter valor. Inevitável examinar as regras e os valores que cercam as práticas sociais e organizacionais que envolvem o trabalho, tendo em vista um contexto de diversidade cultural e de promoção das liberdades individuais. (MORIN, 2002)

### **3. Método**

É um estudo de caso que segundo Richardson (1999) pode ser classificado como bibliográfico por abordar o tema sentido do trabalho e organização do trabalho, em que se buscou conhecer as principais tendências e estudos empíricos realizados no Brasil e em outros países, a partir do referencial teórico citado. O referencial teórico viabilizou a delimitação do objeto de estudo e o modelo de análise a ser adotado, bem como o instrumento de pesquisa a ser utilizado.

Trata-se de um estudo de caráter qualitativo, que segundo Richardson (1999) pode descrever a complexidade de determinado problema, analisar as relações entre certas variáveis, bem como compreender o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. Esse autor enfatiza ainda, a importância de uma abordagem qualitativa objetivando a compreensão de aspectos psicológicos cujos dados não podem ser coletados de modo completo por outros métodos devido a complexidade do problema.

Quanto aos fins, a pesquisa será de natureza descritiva, objetivando obter uma visão geral do tema tratado, tendo em vista que não se verificou na organização pública a existência de estudos que abordem o sentido do trabalho para os Analistas de Finanças e Controle Externo e porque visa registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos sem manipulá-los, procurando descobrir a freqüência com que o fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características, bem como descrever as percepções e expectativas quanto à noção do sentido do trabalho para essa carreira. É exploratória por definir objetivos e buscar mais informações sobre determinado assunto de estudo, como forma de familiarizar-se com o fenômeno, obter nova percepção do tema, ou ainda, descobrir novas idéias. De forma geral, a pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e visa descobrir as relações existentes entre os elementos componentes.

#### **3.1 Amostra**

**Quadro 1: Perfil dos entrevistados**

Total de entrevistados	9 servidores
Lotações	Gabinetes: 1 Área fim : 7

Escolaridade	Superior completo e/ou pós graduados: 8 Mestre: 1
Sexo	Feminino: 4 Masculino: 5
Tempo na organização	Mais de 25 anos: 4 Mais de 13 anos: 2 Mais de 2 anos: 3
Idades	Maiores de 30 anos

### 3.2 Instrumento

O roteiro para a entrevista semi-estruturada foi elaborado com base no referencial teórico de MORIN (2001) que contou com 22 perguntas, conforme modelo em anexo, abrangendo questões capazes de responder ao problema de pesquisa do presente estudo, conforme se pode verificar no apêndice exposto no corpo final deste trabalho, de onde pretende-se identificar as categorias para o tema estudado. Cabe ressaltar que as perguntas são abertas, previamente planejadas no roteiro, mas que foram passíveis de complementos conforme a situação ou resposta do entrevistado que pode discorrer sobre o tema livremente.

### 3.3 Coleta de informações

O levantamento dos dados bibliográficos deu-se por meio da utilização de mecanismos de buscas virtuais, especialmente pelos recursos Google, portal Capes, Proquest e Scielo, tendo como base palavras-chave e outras referências que surgiram no decorrer da pesquisa.

A coleta de informações foi realizada por meio de **pesquisa de campo**, porque coletou dados por meio de entrevistas semi-estruturadas, que foram gravadas com a permissão prévia dos entrevistados, para posterior transcrição, em uma sala isolada sem movimentação e sem interrupções ou distrações. As entrevistas permitiram aos entrevistados discorrer livremente sobre

os temas tratados, ampliando as informações para análise, pois segundo Richardson (1999) a melhor forma de participar da mente do outro é a interação face a face, em virtude do caráter inquestionável que a proximidade das pessoas proporciona, sendo um dos elementos essenciais nas pesquisas em Ciências Sociais.

## **4. Descrição e Análise dos resultados**

A análise de conteúdo das entrevistas foi baseada na proposta de Bardin (1977), onde inicialmente foram degradadas todas as entrevistas e posteriormente transcritas, cujos dados foram inicialmente analisados a recorrência de categorias e pauta com base na relevância dos temas estudados, destacando-se e selecionando os dados para análise onde se verificou os elementos repetitivos que foram organizados e, assim elaborado um argumento seqüencial objetivando proporcionar respostas ao problema da pesquisa, observando as diferenças não desejadas entre os sujeitos de forma a não influenciar os resultados da pesquisa e assim observar os símbolos utilizados pelos entrevistados para verificar a freqüência relativa de sua aparição na pesquisa.

Para Bardin (1977), as categorias são rubricas ou classes que reúnem um grupo de elementos (unidades de registro) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres similares destes elementos. A categorização comporta duas etapas: o inventário (isolar elementos) e a classificação (repartir os elementos). Desta feita, para efeito da pesquisa os elementos foram classificados em três grandes categorias: Identidade do trabalho, significado do trabalho e variedade de tarefas, das quais retirou-se outros 12 (doze) temas, adotando-se o critério semântico na definição das categorias-síntese baseado no referencial teórico de Morin, 2002.

**Tabela 1 - Apresentação das categorias e temas**

Categoría	Temas
Identidade do trabalho	Utilidade do trabalho realizado Essencialidade/sobrevivência Efetividade no alcance dos resultados Reconhecimento do trabalho realizado
Significado do trabalho	Contribuição Social Desafio e variedade Crescimento e aprendizagem Satisfação Pessoal
Variedade de tarefas	Organização do trabalho

	Autonomia na realização das tarefas Feedback das chefias e alta direção da Casa Motivação e compromisso
--	---

## IDENTIDADE DO TRABALHO

Esta primeira Categoria expressa a importância do trabalho na vida das pessoas, tendo em vista sua a **utilidade no trabalho, essencialidade, efetividade e reconhecimento**. Os entrevistados foram questionados sobre a importância do trabalho em suas vidas.

### Utilidade do trabalho realizado

*Este tema apareceu em todas as falas dos entrevistados mostrando suas percepções sobre a relevância de se sentir bem, em realizar algo, em realizar um trabalho que seja útil a alguém ou à sociedade, a partir de um objetivo bem definido.*

“Na minha vida o trabalho tem um significado muito importante, eu acho que pra qualquer ser humano, porque dá aquele sentimento de utilidade, você se sente útil em trabalhar, fazendo alguma coisa.” (A)

“É um trabalho útil, com certeza, pra sociedade, você tendo uma visão do cliente externo, você pode ver” (I)

“É, geralmente quando eu faço o trabalho, eu me identifico muito com esse trabalho aqui porque ele vem de acordo com a minha personalidade, ele, como é que eu vou falar. Ele corresponde a minhas aspirações, então quando eu faço uma informação no processo, quando eu dou alguma coisa, algum parecer, alguma coisa no processo eu sei que aquilo lá na frente vai surtir efeito.” (H)

“Aqui no meu trabalho o sentimento é de alegria, de ser útil.” (I)

“(...) nesse momento ele (o trabalho) tem o resultado **de agregar um valor**, de acrescentar” (C)

“ Acho que é, acho que não é uma utilidade muito pautável, eu acho que é útil, eu acho que aqui no, (...) acho que de certa forma é útil, como eu falei tem muito a melhorar.” (G)

“Beneficia (o trabalho) e pode até prejudicar também, pelo senso de justiça, mas beneficia sim. É útil a sociedade.” (B)

“Então quando você percebe que o resultado foi diferente da sua opinião, não necessariamente a sua opinião foi insatisfatória ou então, digamos assim, foi inútil.” (B)

### **Essencialidade/sobrevivência**

*O segundo tema diz respeito a independência financeira que o trabalho proporciona, visto que é um quesito fundamental para a sobrevivência. As declarações dos entrevistados apontam que o trabalho tem como cerne principal suprir as principais necessidades individuais e familiares, ou seja, subsistência, quase sempre acompanhado de outro elemento complementar, a realização pessoal.*

“o trabalho na minha vida tem uma natureza de essencialidade, né, eu preciso trabalhar pra ganhar dinheiro e pagar minhas contas, mas tem também o aspecto de saúde mental, eu acho que o trabalho faz bem.” (C)

“Em primeiro lugar o trabalho para minha vida é meu sustento, então se não fosse ele eu tava perdida” (D)

“Não é fundamental, é necessário o trabalho, não só pela subsistência, mas pela realização pessoal, né.” (E)

“Olha, o trabalho é de suma importância, é fundamental que hoje a pessoa tenha condições de suprir as necessidades tanto da família como necessidades individuais.” (F)

“O trabalho na minha vida, eu tenho como significado de ter, de ser a necessidade que você tem para sobreviver, sem o trabalho você não sobrevive, então o trabalho é fundamental na minha vida.” (H)

“Então acho que o trabalho é uma coisa que tem que realizar de todas as formas, financeiramente, que você possa se realizar pelo menos um pouco, profissionalmente, sentir que está sendo útil.” (D)

“O trabalho é essencial.” (E)

## **Efetividade no alcance dos resultados**

*O terceiro tema desta categoria diz respeito ao sentimento que os entrevistados têm do resultado final do trabalho, cujos objetivos podem ser alcançados ou não. Esse tema teve destaque nas falas entrevistados que deixaram claro a insatisfação que sentem em haver pouca efetividade na atuação da administração publica, tanto para a organização como para a sociedade.*

“É uma das reclamações gerais, minha também, que a gente muitas vezes não vê efetividade naquilo, você não vê a coisa acontecer sabe.” (B)

“Eu faço exatamente aquilo que eu gostaria de fazer, mas o resultado não é aquilo que nós esperamos (...).” (A)

“(...) o Tribunal não atinge resultado nenhum, agente olha, olha, olha e mesmo que o Tribunal concorde com a gente, o regimento só permite multar, não permite outras coisas e a multa é irrisória perto do dano.” (C)

“(...) dá tanto trabalho a gente ficar fazendo isso e depois não ter o resultado” (A)

“Hoje em dia eu vejo que o retorno é uma coisa que, nosso trabalho é um pouco, assim intangível, a gente não consegue, não é paupável.” (F)

*O conflito e o sentimento de que o trabalho realizado não alcança os resultados se apresenta em algumas falas dos entrevistados mostrando que a idéia de finalidades e objetivos, apesar de um esforço concentrado em cada vez se aperfeiçoarem mais, o todo não está ao alcance de sua vontade, o Tribunal não alcança a sua missão.*

“Consigo ver o resultado, mas às vezes não é bem o resultado que a gente esperava, eu acho que é aí que fica um pouco, vamos dizer, a maior insatisfação no Tribunal é essa, você não vê o resultado prático mesmo lá no final, que você esperaria que acontecesse.” (G)

“Agora aqui, se você pensa no curto prazo, ele tem uma utilidade, quando você pensa na missão do Tribunal frente à administração pública, não me parece que ele tenha tanta utilidade e aí fica um conflito”.

“(...) a gente já detectou num trabalho sobre a reestruturação do Tribunal e o Tribunal trabalha muito, as pessoas trabalham muito, os conselheiros trabalham, tem muitas decisões, mas essa

coisa não é canalizada, não é assim estrategicamente feita de modo a atingir resultados, foco errado, sistemática errada, não há seletividade, às vezes você olha muita coisinha e deixa passar o coisão”. C

“(...) eu aprendi depois de um tempo que, se eu decidir a ficar no Tribunal eu tenho que me acostumar que as coisas não são, que depende só de mim, fazer bem meu trabalho e da melhor forma e aperfeiçoar esperando que, porque é assim, o que eu posso fazer pra mudar a opinião do conselheiro, escrever ou pra fazer que o Tribunal tomar atitude mais drástica em relação a essa situação, é tentar mostrar isso no meu relatório, mais do que isso não posso fazer.” (C)

“Você vê esse processo e vê que é inútil. Tem um colega lá, que usa essa frase: é muito inútil, nós somos inúteis, tudo é inútil, porque é o grande drama dos analistas do Tribunal, da área técnica do Tribunal é esse, faz, mostra tal e nada garante que isso vai dar um resultado, porque tem de passar primeiro pelo Tribunal, se concordar vai, já é uma grande coisa” (C)

“(...) se como analista eu já penso, ah isso não vai dá em nada mesmo, nem vou achar esse erro aqui, vou resumir isso aqui, aí que a coisa fica só pra inglês ver mesmo, eu aprendi depois de um tempo se eu decidir a ficar no Tribunal eu tenho que me acostumar que as coisas não são, depende só de mim, fazer bem meu trabalho e da melhor forma e aperfeiçoar esperando que, porque é assim, o que eu posso fazer pra mudar a opinião do conselheiro, escrever ou pra fazer que o Tribunal tomar atitude mais drástica em relação a essa situação, é tentar mostrar isso no meu relatório, mais do que isso não posso fazer. E o resultado final não é garantido.”

“(...) teria a questão estrutural do Tribunal de focar em coisas relevantes, se organizar, dimensionar o trabalho pra ele, pra realmente atingir a administração pública de maneira efetiva, de maneira a promover mudanças, evitar ocorrências de erros, de fraudes, então acho que esse é o verdadeiro trabalho do Tribunal, chegar num resultado, de produzir o resultado, que você pudesse falar olha o Tribunal modificou esse comportamento dessa administração. (C)

“(...) o Tribunal nem sempre concorda, mesmo que o Tribunal concorde, também não quer dizer que isso atinja um objetivo final de modificar a administração pública ou evitar que aquele erro se repita, o alcance final do trabalho assim, não é garantido, ele alcança o resultado mediato, mas nos finalmente, nem sempre, depende de muitos fatores, muitos atores digamos assim, né.” (C)

“Eu acho assim, se você pensar no seu trabalho, aquele momento, você só pensa, você começa e você termina, agora se você pensar em termos de conjunto mesmo, ela foge do seu controle. Não

é uma coisa que você vai fazer e terminar, não é assim, você só faz aquela parte, mas o todo mesmo não está no seu controle.” (G)

“(...)você trabalha, trabalha, trabalha e não consegue evitar, não consegue educar, gera um resultado tão, então há, houve momentos de desestímulo total. “ (C)

“Não. Não atinge ( resultados). Se eu pudesse fechar a boca e falar eu trabalho no Tribunal de Contas e o Tribunal de Contas caça corruptos, fiscaliza o dinheiro, consegue melhorar a administração, consegue sabe, seria muito mais gratificante.” (C)

### **Reconhecimento do trabalho realizado**

*O quarto tema expressa os sentimentos dos entrevistados de saber que apesar do trabalho realizado nem sempre alcançar os resultados almejados e não haver mecanismos formais de reconhecimento, há uma necessidade de afiliação e vinculação. Algumas falas dos Analistas se apresentam contraditórias, resultado de uma parcial satisfação ou insatisfação por parte dos entrevistados.*

“(...) das pessoas mais próximas, dos diretores com quem eu trabalhei, do próprio Inspetor (...), houve uma espécie de reconhecimento, da Casa talvez não. Se você falar (...) sabe que sou aquela Analista que instruiu aquele processo complexo? Acho que não.” (C)

“Hoje em dia tenho, já teve fase assim que eu sentia que não tinha não, mas hoje em dia eu acho que sou reconhecida sim, que meu trabalho é reconhecido.” (D)

“Claro que seria gratificante se houvesse um reconhecimento maior, mas não é uma coisa que me faz sofrer, (...), de institucionalizar uma forma de reconhecimento, uma evolução na carreira porque assim,...) me recrutou porque ele reconhece meu trabalho, porque ele trabalhou comigo, (...) não existe na verdade mecanismos oficiais de reconhecimento, digamos assim, fora um elogio que sai na decisão, que não serve muito.” (C)

“O Tribunal às vezes reconhece e emite um elogio, mas normalmente é proposto pela Inspetoria, normalmente o diretor, ou o próprio Inspetor faz uma completar e sugere, diante do trabalho, tra lá, lá, sugere um elogio, não é uma coisa muito que nasce ali.” (C)

“O meu trabalho tem relação com minha vida pessoal é, na maneira de que quando você sai ali alguém reconhece que a gente faz um trabalho e que esse trabalho resulta em alguma coisa em prol da sociedade, então isso lhe dá satisfação pessoal, te dá, complementa.” (H)

## SIGNIFICADO DO TRABALHO

A segunda categoria expressa o impacto que o trabalho tem sobre o bem-estar da pessoas, sobre a satisfação, motivação, o desafio e contribuição pessoal dos entrevistado, seja na organização ou no ambiente social.

### Contribuição social

*O tema diz respeito a importância do trabalho realizado pelos entrevistados para a sociedade, seu valor social e responsabilidade que sentem em relação a sociedade. Representa uma forma de interagir com outros grupos sociais.*

“(...) porque quando a gente faz um processo a gente quer ver um resultado, a gente quer dar uma satisfação pra sociedade, porque o que a gente tá fazendo é isso, tá fiscalizando um bem público, é nosso dinheiro, é dinheiro da sociedade em geral.” (A)

“(...) por outro lado de você prestar um serviço a sociedade, ou seja, pra mim, o mais importante do trabalho é isso, (...) você só não vai trabalhar com o objetivo de lucro, mas como forma de interagir com a sociedade, facilitar a vida das pessoas em alguma área e logicamente também ser bem remunerado.” (B)

”(...) o retorno é mais para a sociedade, então eu acredito que a visão de lá pra cá seria mais interessante, (...) eles exploram o resultado do nosso trabalho.” (F)

“Eu gosto muito de trabalhar aqui no Tribunal, eu acho que o ambiente é excelente e talvez o resultado do trabalho deixe um pouco a desejar em termos de sociedade mesmo” (G)

“Sim, com certeza, igual eu já falei, o retorno maior é pra sociedade, pra aquela pessoa que é dono do processo, interessado na causa que está sendo julgada. “ F

“(...) você demonstrar que está servindo, não só à sociedade, mas tá também sendo objeto de satisfação pessoal, está realizando alguma coisa em prol da comunidade, de alguém.” (H)

“Beneficia, claro né. Beneficia toda essa, os servidores, a família dele, porque às vezes ela fica naquela expectativa, se o ato ele é legal, se a aposentadoria é válida, se o provento, o benefício da pensão é devido, é aquilo mesmo, então isso muitas vezes é uma tranquilidade pras famílias desses servidores, pros próprios servidores quando é no caso de aposentadoria,” (I)

## **Desafio e variedade**

*Este tema exprime a realização do indivíduo através da oportunidade para vencer desafios na realização de suas atividades ou perseguir ideal.*

“Porque cada assunto novo é um desafio, né, então assim tem horas que chega um processo que eu não sei nada, não entendo nada do assunto (...)” (C)

“(..) aparecem novos desafios, no desenrolar das atividades sempre vai aparecendo novos desafios, é um dos, é uma coisa importante que sempre que aparece novos desafios, agente vai se sentindo mais útil naquela atividade.” (F)

“(...), porque toda vez que você vai fazer um trabalho, você não sabe se tem de estudar.” (A)

“(...) são sentimentos de desafio, o que vou fazer hoje, o que vou analisar hoje, o que vou produzir hoje.” (C)

“Tenho essa expectativa todo dia, de desafio, propor coisas que agreguem valor nos processos que a gente revisa, não no sentido de ficar vendo formalidade, a gente tem sugestões, idéias de méritos que podem melhorar o processo, aperfeiçoar aquela instrução do Analista, enfim que podem agregar um valor naquela análise.” (C)

“É ta sempre exigindo pelo menos a parte de estudo tá sempre exigindo, sempre tem um assunto novo, pelo menos tá te mantendo atualizado.” (G)

“Claro. Isso aí. É toda hora, toda hora que você analisa um processo por mais fácil, por mais que o tema tenha menos dificuldade, sempre você tem de estar atualizando, você tem sempre de estar com a legislação em dia, acompanhando o que está acontecendo, as mudanças que a sociedade vem fazendo, você tem de acompanhar isso tudo.” (H)

“os problemas são encarados até como desafio, nós temos sempre procurado soluções para fazer que esses problemas virem oportunidades de crescimento, nosso aqui dentro.” (I)

“Exige, é um trabalho muito analítico, muito reflexivo.” (I)

“É um desafio constante, estamos constantemente a tá se superando os desafios, superando limites, a superar limites.” (I)

O desafio oriundo da necessidade de conhecimentos específicos de áreas diferentes da formação profissional dos Analistas se apresenta nas falas dos entrevistados, tanto como motivo de alegria quanto de desgaste.

“Tem que ter um nível razoavelmente alto de conhecimentos geral, não é, vc tem de estar por dentro de área de pessoal, área de informática, aposentadoria, tem de saber de tudo, tem de saber inclusive de obra que é difícil também, mas você tem de ter uma visão global de todas as áreas, então o nosso **trabalho não é fácil**, mas eu acho que é justamente esta **dificuldade** que ele tem que me motiva e me dá alegria de trabalhar.” (H)

“Confesso que era uma barreira que eu tinha, (...) ah, ter que fazer processos, fazer inspeção, pra mim era um horror, mas conseguir vencer pelo menos, essa parte do processo eu consegui vencer. Foi um desafio, mas eu consegui.” (C)

### **Crescimento e Aprendizagem**

*Trata da importância que os entrevistados percebem na oportunidade de aprendizagem, como caminho para o crescimento pessoal.*

“Com relação ao nosso trabalho, tem de ser multidisciplinar, nós temos que conhecer um pouco de legislação, um pouco de administração, conhecer um pouco de várias coisas nós precisamos ter, estar sempre se atualizando, procurar ficar antenado do que tá acontecendo por aí, tanto da parte do governo, então a gente costuma ler muitos esses informes, new letter, que o pessoal manda pro e-mail, pra gente saber o que está acontecendo com nosso jurisdicionados.” (I)

“(...)eu, que tenho pouco tempo de casa pra gente é importante pra nos qualificarmos, pra que a gente possa aprimorar nossa qualidade profissional, para que a gente possa agregar valor cada vez maior ao nosso trabalho.” (I)

(...) não entendo nada, mas aí, é motivo pra pesquisar, verificar a legislação, ligar pra alguém que é publicitário, pra tirar dúvidas e nisso você vai agregando um conhecimento, que de repente você aprende um monte de coisas sobre um assunto novo , eu acho que é legal.” (C)

“Atualmente, tem desafio, eu estou fazendo pós-graduação, como você na área de auditoria de um curso que é pago pelo Tribunal, (...) e não esperava ser lembrado tão cedo pra fazer essa pós-graduação.” (E)

## Satisfação pessoal

*Este tema exprime o sentimento de realização ao se executar a tarefa, permitindo aos indivíduos exercer seus talentos, competências, resolver problemas, aprender novas competências e atualizar seu potencial. Exprime também a importância do valor posição social.*

“Faço a coisa que eu gosto, me dá satisfação, apesar de eu ter aborrecimentos, problemas, mas todo mundo tem, mas no geral eu gosto muito, gosto de trabalhar aqui, gosto do ambiente que a gente vive, das pessoas que eu lido, então pra mim é muito satisfatório o trabalho.” (D)

“Com satisfação, porque a gente conseguiu atingir o objetivo.” (E)

“Bem, o retorno, o que a gente leva daqui do trabalho para fora é simplesmente a certeza que você desempenhou um papel que foi importante pra alguém e traz uma satisfação, e que eu procuro não levar problemas pra casa, mas simplesmente a satisfação do dever cumprido e isso reflete no ambiente de convivência na família, em casa.” (F)

“O trabalho, é, em si tem a satisfação pessoal, mas o retorno dos colegas, da chefia e até mesmo do aposentado que vai lá, às vezes, agradecer um trabalho que foi feito, a gente e na própria, o acatamento das sugestões pelo Plenário isso é de suma importância.” (F)

“(...) porque aqui é um momento que eu tenho só meu, em casa é a família, é a casa, é a empregada, é tudo que a gente tem, você vive a vida de todo mundo, e aqui no trabalho não é um momento que tenho só meu. Faço meu trabalho com gosto, gosto do que faço e assim tudo que eu faço, me dedico muito.” (D)

“Sim, o trabalho que tenho hoje como já falei que era um sonho de trabalhar aqui no Tribunal e a atividade, com certeza, é altamente gratificante.” (F)

“Isso quando a gente vê essa aprovação, vê que aquele trabalho nosso de análise pela legalidade foi respaldada inteiramente pelos senhores conselheiros, isso é gratificante, é importante.” (I)

“Bem, o trabalho é uma parte de nossa vida, a gente passa muito tempo no trabalho, a gente tem de fazer o possível pra que seja uma atividade agradável.” (F)

A satisfação de trabalhar no Tribunal aparece no relato de um entrevistado, mostrando o valor do status que trabalhar na instituição proporciona, é apresentado também como uma forma de obter ascensão social, para outros é a realização pessoal, ou realização de um sonho.

“(...) o trabalho é uma forma de você obter tanto **ascensão social**, como fazer sua parte para a sociedade, principalmente pra quem trabalha na área pública.” (A)

“(...) nossa vida fora ela é muito enriquecida pelo trabalho do (...), a gente tem muito mais noção disso tudo por trabalhar no (...)” (C)

“(...) então a satisfação que tenho é de muito de gratificação por estar trabalhando (...) e só quem estar aqui dentro sabe o significado desse trabalho pra sociedade e sabe o quanto é gratificante de você está aqui integrando essa família.” (I)

“O trabalho que estou desempenhando é um **sonho antigo**, é altamente importante na minha vida.” (F)

“Na verdade, o meu trabalho especificamente hoje, trabalhando com o controle externo, foi um **sonho pessoal** mesmo, (...) meu objetivo era trabalhar exatamente nessa área. A importância disso é realmente realizar um sonho, realizar um desejo pessoal mesmo.” (B)

*Um dos entrevistados declarou que não havia satisfação no trabalho realizado.*

“(...) eu fiz contabilidade pra passar no concurso do Tribunal de Contas, era específico, era uma meta, e eu fiz com esse objetivo de passar, mas agora você dizer, você gosta do que você faz, não. Não me dá satisfação profissional não”. (E)

“Depende, eu acho que alguns anos atrás eu chegava aqui eu sentia muito mais feliz , eu sentia satisfação, eu achava assim, acreditava e sentia que tinha um bom relacionamento com os colegas, hoje eu já sinto uma certa competitividade, não é aquela coisa assim declarada, mas ela existe.” (A)

## VARIEDADE DAS TAREFAS

Esta categoria diz respeito a variedade de tarefas, a forma como a organização do trabalho é realizada, mostra a necessidade de se possuir uma variedade de competência que faça sentido quando quem o executa, quando este possui autonomia, feedback e motivação.

### Organização do trabalho

*Este tema diz respeito a importância da organização das tarefas para que as atividades tornem favorável a eficiência.*

“(...) é bem ampla a gama de tarefas e mesmo sendo uma tarefa só de revisão de processos, os assuntos são muito variados.” (C)

“Bom, eu procuro fazer a coisa correta, dentro do meu ponto de vista, procuro assim corresponder ao que é esperado, ao que me é passado, procuro fazer da melhor maneira que eu posso.” (G)

“não há normas escritas sobre o passo a passo, o trabalho não é totalmente documentado, não é formalizado, é uma coisa meio dinâmica, a nossa chefe que é a diretora da divisão ela faz, ela delega as tarefas de acordo com a demanda, carga da inspetoria, do plenário, muitas vezes você tem que desdobrar, pra que , quando menos espera ela ta te designado pra fazer uma inspeção, uma auditoria nos órgãos fora.” (I)

“Acredito que é um ponto a ser bem melhorado, porque por exemplo você precisa de diversos sistemas informatizados, por exemplo, basicamente o conhecimento que eu tenho de sistemas, de como fazer pesquisas, de como entender todas as informações que estão naquele sistema informatizados ali, a gente não tem um manual pra isso, não tem um chek list pra você”. (B)

A variedade de tarefas executada pelos analistas indica que há exigência de constante atualização de novos conhecimentos.

“(...) você faz diversas atividades, trabalha com processo e nunca um processo é igual ao outro, a gente pega situações da realidade aí, uma hora você está analisando um edital de licitação, outra hora está trabalhando com obras, pra própria licitação, cada processo é diferente, (...) processo de regularidade, tomada de contas especial, tudo é um processo diferente, você pega conhecimento diferente pra cada caso.” (B)

“Sim, essa variedade é, sempre vem aparecendo, as novidades, os desafios, as novidades na forma de executar as tarefas. Apesar de existir uma certa, um certo nível de rotina que você tem de passar por essa rotina, mas sempre aparece novidades.” (F)

“(...) eu acabei de participar de uma reunião e eu coloquei como meta terminar um trabalho até depois de amanhã, alguns dias eu venho pela manhã, alguns dias a gente pode ter uma flexibilidade mais no horário, mas não porque tem excesso de carga”. (B)

“É bem dividido, eu não diria assim, é dividido exatamente igual para todo mundo, eu acho. Vou falar no caso lá da sala, cada um tem um perfil, cada um tem uma velocidade de trabalhar, então acho que o diretor procura dentro do perfil de cada um dividir correspondendo a capacidade do retorno.” (G)

“Existe. Agora é mais formal do que antes, agora é formalizado no processo, é o prazo que você tem que antes não tinha.” (G)

“A carga de trabalho é adequada.” (E)

“ (...) é o caso que acontece nas divisões, na instrução de processo, as vezes você tem período que você continuamente nesse ritmo de trabalho (trabalhar o dia inteiro) que não é bom.” (C)

“ (...) esse **fluxo de processos que dita o nosso ritmo**, que tem outros trabalhos paralelos, a inspetoria de pesquisa, então assim, como analista a demanda é muito maior, na área que eu trabalhava.” (C)

“(...) Na assessoria, o edital chega hoje, tem de sair hoje, mas mesmo assim a pressão não é tanto quanto quem está fazendo o processo. Mas de forma geral, o fluxo de trabalho é razoável. Não é tranquilo, não é sem trabalho e em alguns momentos aperta muito, mas é mais ou menos razoável.” (C)

“ (...) o que eu observo com relação a minha chefia, (...) leva em consideração a capacidade de cada um, não adianta ter dez processos e ela passar dez para cada um, tem gente que tem uma capacidade incrível de fazer com uma capacidade, com uma agilidade muito grande, outros fazem mas trabalham até de noite, de madrugada, tem gente que leva trabalho pra casa (...).” (A)

“O que eu observo é que cada um está trabalhando dentro da sua plena capacidade, cada um está dado dentro do seu limite.” (A)

“(...) até porque a gente tem um **horário** de certa forma privilegiado, né, o fato de trabalhar corrido, né, é um privilegio que te permite estar em casa com os filhos, fazer uma atividade física, então eu acho que essa é a principal ligação, e o salário também, é um salário bom.” G

“É uma pressão do governo em cima de alguns assuntos, dos processos, então há momento de pressão sim, quando o assunto é muito complexo, é importante no prazo até antes do prazo regulamentar, tem processo que você tem um mês, mas o Tribunal quer hoje, entendeu assim, porque o Governo está lá esperando, tá cobrando. Nesses momentos de prazos muito apertado são momentos de pressão.” (B)

“Olha, eu não costumo assim muito, quando eu saio daqui do trabalho, o trabalho acabou eu desligo, a não ser quando acontece uma coisa ou outra que deixa você preocupado e aí reflete um pouco, mas fora isso eu procuro desligar, final de semana é final de semana eu esqueço que tem Tribunal.” (D)

“Acho que grande parte sim, pessoas que não tem essa preocupação, pessoas que vem trabalhar, receber seu salário e vai embora e não se preocupa e não pensa nisso. Agora acho que a maioria já pensou, mesmo que depois se acostumou ou as coisas são assim mesmo e tal, já pensou, eu

posso dizer que pelo menos os companheiros de sala da divisão, sempre houve esse pensamento, e acho que se estende por muitos analistas no Tribunal sim. Não digo todos porque tem pessoas que não tem esse comprometimento.” (C)

### **Autonomia na realização das tarefas**

*Este tema diz respeito a capacidade de uma pessoa determinar as maneiras de realizar seu próprio trabalho, trazendo consigo o sentimento de responsabilidade e de criatividade.*

“Aqui a importância do Tribunal é que vc tem total autonomia. Então vc faz o trabalho do jeitinho que vem na sua cabeça, sem interferência de ninguém, sem exigir que faça a coisa diferente.” (H)

“Acredito que isso (autonomia) seja muito importante. O chefe mesmo fala, se ele discorda, a nossa opinião vale.” (B)

“Sim, como analista sim, nunca foi pedido pra mudar minha instrução, (...), você tem de escrever assim não importa, não, então eu tinha autonomia sim.” (C)

“Apesar da chefia, uma parte do trabalho é em função do que ela me pede, porque a chefia que pede, mas eu tenho autonomia para fazer observações, pra dizer se eu acho que tá bom, você tem liberdade você dá opinião pra fazer críticas, total.” (D)

“Dentro do que é solicitado a gente tem um leque de opções pra que seja desempenhado um papel, claro que a gente, igual eu já falei, tem uma certa rotina de procedimentos básicos, mas no fundamento do que já foi sugerido, a gente uma liberdade de expressão.” (F)

“Eu acho que o Tribunal apesar de todo cunho político, o corpo técnico tem total liberdade pra botar assim, pelo menos eu não tenho função, pelo menos no Analista eu não vejo nenhum tipo de pressão pra ele fazer isso ou aquilo.” (G)

### **Feedback das chefias e alta direção da Casa**

*Trata sobre a importância do retorno que deve ser dado ao indivíduo à respeito do seu desempenho e assim proporcionar, com base no resultado da informação que o indivíduo possa providenciar os ajustes necessários .*

“Algumas vezes a (...) fala que o trabalho ficou muito bom. O assessor olha e fala o seu trabalho ficou bom. Mas assim, ficou bom, mas deu tanto trabalho. Mas é bom, dá satisfação. Sabe quando alguém fala que ficou bom, a gente se sente mais motivado” (A)

“É importante sim” (o feedback). “ Que aí você vê, se o seu trabalho saiu perfeito ou não.”

“É importante (feedback), senão a gente fica trabalhando no escuro.” (E)

“Temos, da chefia imediata, da inspetoria, até dos próprios conselheiros, sob forma de reconhecimento, de elogios, então realmente a gente tem esse feedback que é muito importante pra gente, a gente está no caminho certo.” (I)

“(...) mas é um aspecto legal do feedback e também de poder contribuir, porque há uma admiração em termos técnicos e pessoais, muito bom trabalhar com alguém que me ensina muito, entendeu, as vezes o feedback é questão de não, olha só, é assim, então é bem interessante, é enriquecedor pro trabalho.” (C)

“Tem, mas assim, quando tem um feedback do Plenário, o processo é muito bem feito, vire e mexe ele sai na Decisão pra anotar na pasta do servidor, então tem feedback sim.” (A)

“E é gratificante, as críticas dele, as contribuições dele, não é como assim você assessorar uma pessoa medíocre, você tem de ficar ali, é uma pessoa que é muito inteligente, muito acho que vanguardista é a palavra.” (C)

“Tem o retorno da chefia imediata, é importante porque a gente vê nesse feedback a importância do nosso trabalho e o reconhecimento do que a gente está fazendo, e extremamente importante.” (F)

### **Motivação para o crescimento pessoal**

*Este tema expressa os fatores psicológicos, conscientes ou não que determinam um certo tipo de conduta nos entrevistados.*

“(...) porque muita gente sente motivado pra tentar continuar o trabalho na esperança de que melhore, porque a sociedade evolui e o trabalho evolui, a mentalidade das pessoas, logicamente eu espero que no futuro isso aí, venha trazer mais resultados.” (B)

“Hoje a gente tem a motivação seria por conta do retorno, igual já foi dito, tanto dos interessados como a satisfação de ter realizado o trabalho a motivação vem desse contato.” (F)

“Sinto, a motivação é constante no sentido de você procurar sempre melhorar a atuação profissional, a sua atuação como colega, não pode deixar de lado esse relacionamento interpessoal, tem de ter uma coisa muito sadia, uma coisa boa que faça as pessoas sentirem bem ao vir pra cá trabalhar.” (I)

“(...) eu adoro (o trabalho) porque eu passei a minha vida toda aqui no Tribunal instruindo processo, então eu acho muito gostoso.” (C)

“ (...) o que me motiva a trabalhar é o compromisso do trabalho, é eu pensar assim,eu fiz um concurso pra Analista, pra fazer exatamente esse trabalho e eu to ganhando pra isso, então eu tenho que corresponder a altura (...)” (A)

*Na declaração do entrevistado a seguir, vislumbra-se uma total desmotivação tendo em vista o caráter político que a Casa adota em determinadas situações em prejuízo às decisões técnicas.*

“(...) eu trabalhei por muito tempo num processo muito complexo, (...) houve um ataque a esse processo,... querer atacar é normal, agora quando, nesse momento é de dentro do Tribunal que eu acho, que o Tribunal deveria ter protegido, nos defendido, nos valorizado, houve uma manifestação contra,..., no sentido de desqualificar a equipe, (...) e o Tribunal em vez de sair a nossa defesa, foi contra digamos assim,... entao isso foi muito desestimulante, aquela coisa de você dá o sangue no Tribunal, e de repente, foi um exemplo de momento que eu fiquei totalmente desestimulada com o trabalho.” (C)

#### **Quadro 1 – Respostas dos entrevistados para completar a frase:**

<b>Um trabalho que tem sentido é...</b>	<b>Um trabalho sem sentido é....</b>
“Um trabalho com sentido, que visa um objetivo, um resultado final.” (A)	“Aquele que você está fazendo e você sabe que não vai dar resultado nenhum, é o tipo do nosso processo arquivo.” (A)
“É aquela palavra falada anteriormente, efetividade, realmente vê que a coisa aconteceu, trabalhou e viu o resultado.” (B)	“Sem sentido. De forma geral, que não levasse a resultado nenhum.” (B)
“Você conseguir agregar valor ao mundo, um trabalho com sentido é fazer algo que ajude a melhorar o mundo, que tem utilidade, uma coisa que faça, exatamente que tem utilidade.” (C)	“O trabalho sem sentido é o trabalho que o analista faz, outro foco, mas que lá na frente não gera nada.” (C)
“Eu acho que é um trabalho que realiza a gente de todas as formas, (...) eu acho que principalmente financeiramente, na minha visão eu posso me realizar se o trabalho for	“E, o trabalho que a gente faz e que realmente não acontece nada é um trabalho sem sentido.” (C)
	“(...) a coisa que você faz, faz e não serve pra nada, é um trabalho sem sentido.”
	“(...) Você ganha muito e não recebe,

<p><i>muito bom, muito gostoso, mas se eu não recebo quase nada por ele, ele vai deixar a desejar, né porque eu não vou me realizar totalmente, porque vai faltar um pedaço.</i> “D “É aquele que você faz com satisfação, que você trata um plano de vida, você faz o que te agrada, você sabe que está sendo útil, naquele trabalho.” (E)</p> <p><i>“É conseguir ter o retorno, tem de ter o feedback, isso é muito importante, não só pra vc aperfeiçoar seu modo de analisar os processos, tomada de decisões, mas inclusive pra te dar uma satisfação pessoal e serve como motivação.” F</i></p> <p><i>“Que me realize como pessoa e que tenha respaldo para alguém mais.” (G)</i></p> <p><i>“Trabalho com sentido é aquele que você pelo menos acha que está se realizando suas ambições, suas, está demonstrando seus conhecimentos.” (H)</i></p> <p><i>“É aquele que chego em casa, boto a cabeça no travesseiro e posso dormir tranquilo, aquele que procurei ser honesto, ser coerente, é esse tipo de trabalho.” (I)</i></p>	<p><i>trabalho horroroso, não te dá a menor satisfação, que você só tem aborrecimentos, você ganha mais, mas por outro lado não compensa, se você se realizar muito profissionalmente e não receber em função disso, também fica ruim.” (D)</i></p> <p><i>“(aquele que você faz com satisfação, que você trata um plano de vida, você faz o que te agrada, você sabe que está sendo útil, naquele trabalho.) É o inverso de tudo isso. E</i></p> <p><i>“Um trabalho sem sentido seria você não ter esse retorno, fazer e simplesmente por fazer e não ter esse retorno, tanto dos colegas, da chefia, das pessoas que estão interessadas no processo, isso seria um trabalho sem sentido.” (F)</i></p> <p><i>“Sem sentido que seja inútil. “ (G)</i></p> <p><i>“E o trabalho sem sentido, não existe trabalho sem sentido, mesmo que você esteja desmotivado, mesmo que você esteja totalmente por fora, não seja aquilo a sua área, não seja a aquilo que você quer, mas você realizando esse trabalho mesmo a contragosto, é trabalho e trabalho é igual disse antes, trabalho na vida da gente a gente não dá pra sobreviver sem ele não, ou gostando ou não. “ (H)</i></p> <p><i>“É aquele que você tem de desempenhar um papel que te agride a sua natureza, que não condiz muito com o que você, com seu temperamento com sua personalidade, aquele que você tem de estar sempre representando papéis, naquele sentido em que você não se sente bem e você verá que lá na frente não terá valido a pena, não vai tá agregando valor.” (I)</i></p>
---	---

#### 4.1 Discussão dos resultados

Na categoria Identidade a relevância do trabalho foi declarada como central na vida de todos os entrevistados. O tema utilidade surgiu com destaque nas narrativas dos

entrevistados enfatizando a importância que eles atribuem em realizar um trabalho que seja útil à sociedade, bem como à realização pessoal. De acordo com a fala de alguns Analistas o sentimento de realizar um trabalho que tenha utilidade se identifica com a própria personalidade, de colocar um pouco do que a pessoa é naquilo que realiza.

O tema essencialidade reflete a importância do trabalho como aquele que remunera, como um fator fundamental para a sobrevivência, como também para a realização pessoal. O trabalho na fala dos Analistas aparece como essencial para a vida.

A efetividade foi um tema que teve especial destaque nas afirmativas dos Analistas. Na percepção dos entrevistados não há no Tribunal uma preocupação com a efetividade, com a continuidade dos trabalhos realizados. A maioria dos entrevistados apontou que o Tribunal não atinge resultados. Os Analistas são altamente qualificados, todavia o esforço de trabalho durante meses na análise de processos, muita vezes não alcança os resultados esperados. As narrativas dos entrevistados apontam que o foco não é canalizado para atingir resultados, se despende muita energia em trabalhos cujas decisões resultarão em pequenas multas, sem alcançar o objetivos de educar os órgãos fiscalizados.

Infere-se das afirmativas dos analistas, não existir um paradoxo quando aos temas efetividade x utilidade. O trabalho em si realizado pelo analista é concreto, todavia a finalidade é que não atinge os resultados esperados.

Na visão dos entrevistados não há um reconhecimento formal dos trabalhos realizados, todavia algumas narrativas expressam que há um reconhecimento verbal no sentido de estimular que os bons trabalhos continuem a ser realizados. Este tema reconhecimento, segundo as informações dos Analistas, apresenta-se de forma paradoxal, de um lado as falas expressam o reconhecimento do trabalho realizado pela sociedade e pelos companheiros, de outro, o Tribunal não possui mecanismos de reconhecimento, o elogio que sai nas decisões são propostos pelos diretores de Divisão ou Inspetores. Uma maneira sugerida pelos entrevistados de reconhecimento seria a evolução na carreira, mas não como uma política de premiar e sim de valorizar.

A contribuição social, crescimento e aprendizagem, desafio e satisfação pessoal foram temas que se sobressaíram na percepção dos analistas dentro da categoria Significado do trabalho, como relevantes sobre o impacto no bem-estar dos servidores. A fiscalização dos bens públicos pelos entrevistados é uma forma de dá uma satisfação para a sociedade do trabalho realizado. Essa percepção segue junto com o sentimento de responsabilidade, de dever cumprido

em fiscalizar o dinheiro da sociedade como um todo. Nesse tema o trabalho apresenta-se como um facilitador da vida de algumas pessoas nas áreas auditadas.

O tema desafio esteve presente na grande maioria das falas dos analistas. Elas apontam a necessidade de constante aprimoramento dos conhecimentos para aperfeiçoar os relatórios e instruções. A necessidade de ter conhecimento geral, de várias áreas como pessoal, informática, obras pode representar na percepção dos entrevistados tanto fator de desafio como de desgaste emocional.

A satisfação em atingir objetivos está presente na maioria dos relatos dos entrevistados e sempre condicionada a atingir objetivos reais e ao ambiente de trabalho. Em algumas falas a satisfação está presente em realizar o trabalho em que sente prazer, é também um meio de ascensão social e realização pessoal, para alguns trabalhar no Tribunal é a realização de um sonho.

Na categoria Variedade das tarefas, o tema organização do trabalho pouco foi mencionado pelos entrevistados. Houve menção quanto a variedade de tarefas, quanto a diversidade de assuntos a serem analisados, a distribuição dos processos segundo algumas falas são feitas respeitando a quantidade pré estabelecida e o perfil individual de cada um. Surgiu uma forte contradição quanto a excesso de trabalho, enquanto uns afirmaram que havia excesso outros afirmaram que a carga era adequada. Surgiu ainda, a pressão do governo na cobrança de prazos de determinados processos.

O tema autonomia foi unânime nas assertivas dos analistas. O trabalho pode ser realizado sem interferência, sempre prevalecendo a liberdade de expressão dos entrevistados, apesar de haver rotina para os procedimentos básicos. Em contrapartida o feedback ainda é muito velado, acontece somente em situações específicas dos diretores ou inspetores, apontando que o trabalho está seguindo no rumo certo ou não. Houve uma sinalização de orgulho em trabalhar com chefias vanguardista, cujos feedback do trabalho trazem estímulo para continuar a realizar o trabalho.

Trabalhar como forma de alcançar algum resultado em prol da sociedade foi relatado no tema satisfação. Na percepção desses entrevistados a motivação melhora a atuação profissional, gera sentimentos positivos ao sair de casa e ir trabalhar. Contrariamente a essas assertivas houve uma declaração do entrevistado onde vislubrou-se uma total desmotivação tendo em vista o caráter político que a Casa adota em determinadas situações em prejuízo às decisões técnicas.

Resumidamente, o Quadro 1 apresenta que o trabalho com sentido é aquele que tem um resultado final, tem efetividade, consegue agregar algum valor, ajude a melhorar o mundo, traz realização, supre suas necessidades básicas, faz com satisfação, você sabe que ele é útil, tem feedback, que realize suas ambições, que você é honesto. Os entrevistados completaram que um trabalho sem sentido não resulta em nada, não leva a lugar algum, não gera nada, trabalha e não acontece nada, o trabalho não serve pra nada, não te dá satisfação, causa satisfação, faz por fazer, que seja inútil, não há trabalho sem sentido.

## 5. Conclusão

Depreende-se dos resultados da pesquisa, de uma forma geral, que as características de um trabalho que tem sentido na percepção dos Analistas estão relacionadas ao senso de utilidade que o trabalho representa para o indivíduo, de efetividade, ou seja, alcançar resultados, contribuir de alguma forma para a sociedade, ser motivador, ter feedback, ter autonomia, ser bem remunerado.

O trabalho foi apontado no decorrer da pesquisa como central na vida dos entrevistados, como provedor das necessidades pessoais e familiares, fonte de sobrevivência, realização pessoal e saúde mental. Para que um trabalho tenha sentido, na percepção dos entrevistados, ele precisa ser efetivo, proporcionar resultados, agregar valor, melhorar o mundo, suprir as necessidades básicas e ser um trabalho que esteja de acordo com seus valores pessoais.

A efetividade como elemento gerador de sentido ao trabalho foi um tema que se destacou ao longo da pesquisa pelas reiteradas manifestações de insatisfação dos Analistas. Apesar do corpo técnico dessa organização pública ser altamente qualificado, de possuírem completa autonomia para realizarem suas tarefas, uma grande parcela considera o resultado final do trabalho inútil, sem sentido. O trabalho individual proporciona satisfação, mas quanto ao resultado final ele deixa a sensação de que o resultado não é útil, não alcança a sua finalidade de contribuir à sociedade. Há um forte sentimento de que o Tribunal não está atingindo sua missão e isso provoca uma desmotivação nesses servidores.

Possivelmente, essa condição de não efetividade no trabalho pode estar relacionada à percepção dos Analistas da existência de decisões de cunho político que predomina na alta direção da Casa, esvaindo-se o sentido do trabalho. Assim, efetividade seria um bom tema para futuros estudos, objetivando analisar as causas dessas percepções que os Analistas têm da inutilidade do trabalho realizado por essa organização pública.

Paralelamente a essa percepção de não efetividade, há uma outra, a da indiferença, que se prende no conformismo de alguns Analistas, justificada pela ausência de expectativas de que um trabalho bem feito não irá chegar a lugar algum.

A variedade das tarefas foi outro fator que confirmou a relevância para contribuir no sentido do trabalho. O desafio teve destaque nas falas dos entrevistados como elemento primordial à concretização de um trabalho que tem sentido, tendo em vista a natureza multidisciplinar do trabalho dos Analistas cujas atribuições exigem uma variabilidade de

conhecimento de diversas áreas, constante atualização das legislações e necessidade de constante aperfeiçoamento, permitindo a capacidade de identificar e resolver problemas.

A forma como o trabalho é organizado fornece os meios para a progressiva participação, comprometimento, envolvimento e responsabilidade como forma de criar sentido para quem o executa. O excesso de trabalho teve respostas contraditórias na pesquisa, cujos ritmos de trabalho eram ditados pelo fluxo de processos, possivelmente porque os Analistas trabalhavam em áreas diferentes e cujas peculiaridades próprias do trabalho exigissem maior ou menor demanda pelo trabalho. Todavia, surgiu nas falas dos entrevistados uma nova modalidade de gestão, que endossa o sentido do trabalho, de que apesar das tarefas serem divididas igualmente os trabalhos são distribuídas de acordo com o perfil de cada um, havendo correspondência entre as características pessoais e as propriedades das atividades desempenhadas, associadas a capacidade individual. Apesar de inexistir um mecanismos constante de feedback, ele surge como um fator importante de contribuição para que a organização do trabalho seja melhorada.

Dessa forma, a percepção dos Analistas quanto a organização do trabalho possibilita desenvolver suas competências, exercer o seu julgamento e seu livre-arbítrio. Há riqueza no conteúdo das tarefas exigindo sempre um atualização dos conhecimentos. Há uma alta insatisfação quanto à efetividade do trabalho realizado, quanto à sua real utilidade à sociedade, entretanto o trabalho em si é motivo de prazer. Para os Analistas com mais de dois anos de serviço trabalhar nessa organização pública era um sonho antigo que se concretizou, além de proporcionar *status social*.

O trabalho dos Analistas apesar da ausência da efetividade apresenta sentido para quem o realiza, mesmo que seja para acrescentar algo de si, ainda que o objetivo final da organização não seja alcançado. Nesse sentido, seria recomendável que essa organização realizasse estudos para identificar como o serviço público prestado por esse órgão pode de fato ser efetivo na sua totalidade.

## 6. Referências

ABRAHÃO, Júlia Issy; TORRES, Camila Costa. **Entre a organização do trabalho e o sofrimento:** o papel de mediação da atividade. Revista Produção, v. 14, n. 3, p. 67-76, Set/Dez/2004.

AGUIAR, Maria aparecida Ferreira de. **Psicologia Aplicada à Administração:** uma abordagem interdisciplinar. São Paulo: Saraiva, 2005.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do Trabalho.** São Paulo: Boitempo, 2002.

\_\_\_\_\_.Século XXI: A nova era da precarização estrutural do trabalho?. In: ROSSO, Sadi Dal; SÁ FORTES, José Augusto Abreu. **Condições de trabalho:** no limiar do século XXI. Brasília: Época, 2008, parte I.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Lisboa. Ed. 70, 1979.

BASSO, Itacy. Significado e Sentido do Trabalho Docente. In: **Caderno CEDES.** V. 19, n. 44 Campinas: Unicamp, 1998.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; PINHO, Ana Paula Moreno; COSTA, Clériston Alves Costa. **Significado do Trabalho:** um estudo entre trabalhadores inseridos em organizações formais. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 6, p. 20-29, nov./dez. 1995, Parte I.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas:** psicologia do comportamento organizacional. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BORGES, Lívia de Oliveira; FILHO, Antônio Alves. **A mensuração da motivação e do significado do trabalho.** Estudos de Psicologia. 2001 v. 6 n. 2, p. 177-194. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v6n2/7272.pdf>> Acesso em: 31 mar 2008.

BORGES, Lívia de Oliveira. As Concepções do Trabalho: um estudo de análise de conteúdo de dois periódicos de circulação nacional. **Revista de Administração Contemporânea.** 1999. Rio de Janeiro, v. 3, n. 3, p. 81-108. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/periodicos/arg\\_pdf/a\\_499.pdf](http://www.anpad.org.br/periodicos/arg_pdf/a_499.pdf)> Acesso em: 31 mar 2008.

BORGES, Lívia de Oliveira; ALVES-FILHO, Antônio; TAMAYO, Álvaro. Motivação e significado do trabalho. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional:** ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BORGES, Lívia de Oliveira e *et al.*. Comprometimento no trabalho e sua sustentação na cultura e no contexto organizacional. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 1, Art, 8, jan/jun. 2004, p. 1-24. Disponível em:<<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1878&Secao=ORGANIZA&Volume=3&Numero=1&Ano=2004>> Acesso em: 31 mar 2008.

BORGES, Lívia de oliveira; YAMAMOTO, Oswaldo Hajime. O mundo do trabalho. In: ZANELLI, J. C., BORGES-ANDRADE, J.E., BASTOS,A.V.B (orgs.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004, cap. 24.

CODO, Wanderley, SORATTO, Lucia; VASQUES-MENEZES, Iône. Saúde mental e trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B (orgs.).**Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

DEJOURS, Christophe. Psicodinâmica do trabalho na pós-modernidade. In: MENDES, Ana Magnólia; LIMA, Suzana Canez da Cruz; FACAS, Emílio Peres (orgs). **Diálogos em Psicodinâmica do Trabalho**. Brasília: Paralelo, 2007.

\_\_\_\_\_. A banalização da Injustiça Social. Tradução de Luiz Alberto Monjardim. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.

\_\_\_\_\_. Subjetividade, trabalho e ação. Revista Produção, v. 14, n. 3, p 27-34. Set/Dez 2004.

DEJOURS, Christophe; DESSORS, Dominique; DESRIAUX, François. Por um Trabalho, fator de equilíbrio. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, 33(31: 98-10). Mai/jun.1998.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional:** evolução e crítica. São Paulo: Thomson, 2007.

HELOANI, José Roberto; CAPITAO, Cláudio Garcia. **Saúde mental e psicologia do trabalho**. São Paulo em Perspectiva; v. 17, n. 2, p. 102-108, 2003. Disponível em:<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-88392003000200011](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392003000200011)>. Acesso em 17 jun 2008.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações:** o homem rumo ao século XXI. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LANER, Aline dos Santos; CRUZ JÚNIOR, João Benjamim (orgs). **Repensando as organizações:** da formação à participação. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

MENDES, Ana Magnolia; ARAÚJO, Luciana Kozicz Reis. **Ressignificação do sofrimento no trabalho de controle aéreo.** In: MENDES, Ana Magnolia; LIMA, Suzana Canez da Cruz; FACAS, Emílio Peres (orgs). Diálogos em Psicodinâmica do Trabalho. Brasília: Paralelo, 2007.

MORIN, Estelle M. Os sentidos do Trabalho. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41 n. 3, p. 8-19, jul/set. 2001.

MORIN, Estella M. Os sentidos do Trabalho. **RAE –Executiva**, vol. 1, n. 2, agosto-outubro/2002. Disponível em:<<http://www.rae.com.br/executivo/uindex.cfm?FuseAction=vol.1numero1-agosto-outubro>>. Acesso em 02 fev 2008.

MAIR, Judith. **Chega de oba-oba:** porque desempenho e disciplina rendem mais que inteligência emocional, espírito de equipe e soft skills. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

MORIN, Estelle; TONELLI, Maria José; PLIOPAS, Ana Luisa Vieira. **O trabalho e seus sentidos. Psicologia e Sociedade**, Porto Alegre, v. 19, n. sup1, 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-71822007000400008&lng=pt&nm\\_iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822007000400008&lng=pt&nm_iso)>. Acesso em: 31 mar 2008.

OLIVEIRA-CASTRO, Gardênia Abbad; LIMA, Geny Bárbara do Carmo; VEIGA, Maria Raimunda Mendes. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. **Revista de Administração**. São Paulo v. 31, n. 3, p. 38-52, junho/setembro 1996.

OLIVEIRA, Sidinei Rocha, *et al.* **Buscando o sentido do trabalho.** Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=39&cod\\_evento\\_edicao=8&cod\\_edicao\\_trabalho=1371](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=39&cod_evento_edicao=8&cod_edicao_trabalho=1371)> EnAPAD2004. Acesso em 27 mar 2008.

OLIVEIRA, Sílvio Luiz. **Sociologia das organizações:** uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo. São Paulo. Pioneira Thomson Learning, 2002.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. Colaboradores José Augusto de Souza Peres.(et.al.). São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Prentice Hall. 2002, cap 6 e 7.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; GOMIDE JÚNIOR, Sinésio. Vínculos do Indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B (orgs.).**Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

TOLFO, Suzana da Rosa; PICCININI, Valmíria. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Psicologia e Sociedade**, Porto Alegre, v. 19, n. spe1, 2007. Disponível em:<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext &pid=S0102-71822007000400007&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822007000400007&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 28 mar 2008.

VERGARA, Sylvia. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

## ANEXO

### ROTEIRO PARA ENTREVISTA

#### **Trabalho**

1. Qual o significado do trabalho para sua vida?
2. Quais são os seus sentimentos ao chegar ao trabalho?
3. Qual a importância do trabalho na sua vida?
4. O trabalho que você realiza expressa os resultados por você esperado?
5. A atividade que você realiza é útil?
6. O trabalho que você realiza lhe proporciona prazer?
7. O trabalho que você realiza expressa o que você é?
8. Como seu trabalho se relaciona com outras atividades da sua vida?
9. O trabalho que você realiza beneficia outras pessoas?
10. Você tem comprometimento com o trabalho que realiza?

#### **Organização do trabalho**

1. Como é a organização do seu trabalho?
2. As suas responsabilidades são claras e bem definidas?
3. Você consegue identificar quais os conhecimentos necessários para execução de suas tarefas?
4. Fale como é o seu trabalho em grupo e/ou individual?
5. Como é a organização do seu tempo de trabalho?

#### **Sentido do trabalho**

1. Você tem autonomia para realizar o seu trabalho?
2. Seu trabalho permite atualizar seu potencial, aprender a se ultrapassar?
3. Seu trabalho realizado de forma eficiente leva a um resultado satisfatório?
4. Seu trabalho exige muito de você? É desafiante
5. Você se sente motivado a trabalhar?
6. Você tem feedback dos trabalho que realiza?

Para você um trabalho que tem sentido é...

Para você o que é um trabalho sem sentido é ...