



**CÂMARA DOS DEPUTADOS
CENTRO DE FORMAÇÃO, TREINAMENTO E APERFEIÇOAMENTO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM PODER LEGISLATIVO**

Virgínia Queiroz Alves

**O TRABALHO NA ORDEM DO DIA:
O SENTIDO DO TRABALHO NA CÂMARA DOS DEPUTADOS**

**Brasília
2018**



Virgínia Queiroz Alves

**O TRABALHO NA ORDEM DO DIA:
O SENTIDO DO TRABALHO NA CÂMARA DOS DEPUTADOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre no Curso de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação do Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento da Câmara dos Deputados (Cefor).

Orientadora: Prof. Dra. Giovana Dal Bianco Perlin

Área de Concentração: Poder Legislativo

Linha de Pesquisa: Gestão Pública no Poder Legislativo

Brasília

2018



Autorização

Autorizo a divulgação do texto completo no sítio da Câmara dos Deputados e a reprodução total ou parcial, exclusivamente, para fins acadêmicos e científicos.

Assinatura: _____

Data: ___/___/___

Bibliotecária: Débora Machado de Toledo – CRB1 1303

Alves, Virgínia Queiroz.

O trabalho na ordem do dia: o sentido do trabalho na Câmara dos Deputados / Virgínia Queiroz Alves. Brasília: Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento (Cefor), 2018.

157 f.

Orientadora: Giovana Dal Bianco Perlin.

Dissertação (Mestrado em Poder Legislativo) -- Câmara dos Deputados, Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento (CEFOP), 2018.

1. Brasil. Congresso Nacional. Câmara dos Deputados. 2. Satisfação no trabalho, Brasil. 3. Relações de trabalho, Brasil. 4. Trabalho - aspectos sociais, Brasil. 5. Ética profissional - Brasil. 6. Ambiente do trabalho - Brasil. I. Título.

CDU 331.44(81)





CÂMARA DOS DEPUTADOS
Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento
Programa de Pós-Graduação
Mestrado Profissional em Poder Legislativo

FOLHA DE APROVAÇÃO

Título: O trabalho na Ordem do Dia: o sentido do trabalho na Câmara dos Deputados

Autor (a): Virginia Queiroz Alves

Área de concentração: Poder Legislativo

Linha de pesquisa: 1 - Gestão Pública no Poder Legislativo

Dissertação submetida à Comissão Examinadora designada pela Coordenação do Programa de Pós-graduação do Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento da Câmara dos Deputados como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre** em Poder Legislativo.

Dissertação aprovada em 24 de julho de 2018.

Prof. Dra. Giovana Dal Bianco Perlin
Presidente da Comissão (Câmara dos Deputados)

Prof. Dr. Nelson Gomes dos Santos Filho
Membro (Câmara dos Deputados)

Prof. Dr. Thiago Lopes Carneiro
Membro (Câmara dos Deputados)



Para B. e Lia, que têm dado sentido à minha vida.



Agradecimentos

À minha orientadora, profa. Dra. Giovana Perlin, pela paciência e cuidado.

Ao meu amigo prof. Dr. Nelson Gomes dos Santos Filho, pelo apoio contínuo.

Aos profs. Drs. Thiago Lopes Carneiro e Roberto Campos da Rocha Miranda, pela disponibilidade.

Aos colegas da Câmara que se dispuseram a responder ao instrumento de pesquisa.

Aos colegas da SGM que me ensinam a trabalhar em equipe todos os dias.

Ao meu querido F., pela companhia e cuidado.

À minha família, pelo apoio incondicional, sempre!



*“Para ser grande, sê inteiro: nada
Teu exagera ou excluí.
Sê todo em cada coisa. Põe quanto és
No mínimo que fazes.
Assim em cada lago a lua toda
Brilha, porque alta vive.”*

Ricardo Reis (Fernando Pessoa)



RESUMO

Este estudo buscou identificar o sentido do trabalho para os servidores efetivos das áreas administrativa e político-legislativa da Câmara dos Deputados, órgão do Poder Legislativo, destacando as diferenças de percepção entre as áreas. Além disso, procurou determinar se tais servidores estão satisfeitos com a ocupação profissional, bem como se há relação entre os construtos sentido do trabalho e satisfação no trabalho para os servidores da Casa. O método utilizado foi quantitativo, com base em instrumento canadense de medida do constructo significado do trabalho – Escala do Trabalho com Sentido (ETS), com uma estrutura de seis fatores, distribuídos em 24 itens, os quais sintetizam as características de um serviço com sentido, são eles: utilidade social do trabalho; ética no trabalho; liberdade no trabalho; aprendizagem e desenvolvimento; qualidade das relações no trabalho e coerência e expressividade no trabalho. Foi também acrescentada questão sobre satisfação no trabalho para verificar a relação entre os construtos sentido do trabalho e satisfação no trabalho para os servidores da Câmara dos Deputados. A ETS foi distribuída por meio de *e-mail* institucional para 3.053 servidores efetivos, e foram obtidas 548 respostas. As médias encontradas variaram entre 4,30 a 5,22 nos 6 fatores elencados na ETS, em uma escala de 6 pontos. O Fator 5 – Qualidade das relações no Trabalho obteve a maior média (5,22) e a menor média (4,30) foi encontrada no Fator 3 – Liberdade no trabalho. Não foi estabelecida correlação entre a área de lotação e as médias das respostas às perguntas, o que permite concluir que, para os respondentes, não há distinção na percepção do sentido do trabalho entre os servidores das áreas administrativa e político-legislativa. Por fim, foi descoberta correlação entre o construto satisfação no trabalho e o sentido do trabalho para esse grupo de servidores efetivos da Câmara dos Deputados.

Palavras-Chave: Sentido do Trabalho. Satisfação no Trabalho. Escala de Sentido no Trabalho. Poder Legislativo.



Abstract

This research aimed at identifying the meaning of work to the public servants of the administrative and political-legislative areas at the Chamber of Deputies, body of the Legislative branch, highlighting the differences in perceptions within these areas. Besides that, it also sought to determine whether those public servants are satisfied with their job, as well as if there is a relation between the meaning of work and satisfaction at work. It has been used a quantitative method based on a Canadian meaningful work measurement tool – Meaningful Work Scale (MWS). The MWS is structured in a 6-factor model, arranged in 24 items that synthetize the characteristics of meaningful work: social utility of work, ethics at work, freedom at work, learning and development, workplace relationship quality and the sense of coherence and expressiveness at work. It has also been added to the tool an item regarding satisfaction at work to verify the relation between the meaning of work and satisfaction at work for the public servants of the Chamber of Deputies. The MWS has been distributed through institutional e-mail to 3,053 public servants; 548 replied. In a 6-point scale, the averages found varied from 4,30 to 5,22 regarding the 6 factor-models. Factor 5 (Workplace relationship quality) has reached the highest level (5,22) and Factor 3 (Freedom at work), the lowest average (4,30). It has not been established any correlation between the area where the public servant effectively works and the averages to the replies obtained. This fact allows us to conclude that there is no distinction in the perception of the meaning of work among the public servants of the administrative and political-legislative areas. At last, we have found correlation between satisfaction at work and meaning of work for this group of public servants of the Chamber of Deputies.

Keywords: Meaning of work. Satisfaction at work. Meaningful Work Scale. Legislative Branch.



LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Características de um trabalho que tem sentido e princípios de organização	63
Figura 2 – Organograma da Câmara dos Deputados.....	75
Figura 3 – Gráfico de frequências das respostas para a pergunta 5.....	91
Figura 4 – Gráfico de frequências das respostas da pergunta 12	92
Figura 5 – Gráfico de frequências das respostas para a pergunta 6.....	93
Figura 6 – Gráfico de frequências das respostas para a pergunta 25.....	94
Figura 7 – Gráfico de frequências das respostas para as perguntas de 1 a 24 (total)	96
Figura 8 – Gráfico de frequências das respostas para as perguntas do Fator 1	97
Figura 9 – Gráfico de frequências das respostas para as perguntas do Fator 2	98
Figura 10 - Gráfico de frequência das respostas das perguntas do Fator 3	99
Figura 11 – Gráfico de frequência das respostas das perguntas do Fator 4	100
Figura 12 – Gráfico de frequências das respostas para as perguntas do Fator 5	101
Figura 13 – Gráfico de frequências das respostas para as perguntas do Fator 6.....	102
Figura 14 – Gráfico de frequências das respostas e sexo	106
Figura 15 – Gráfico de dispersão para as médias das pessoas e as idades	107
Figura 16 – Gráfico de dispersão para as médias das pessoas e o tempo de serviço	108
Figura 17 – Gráfico das Médias e as áreas de lotação.....	109
Figura 18 – Gráfico das Médias por pessoa e função comissionada.....	111
Figura 19 – Gráfico da Média do Total da Escala e o Sexo	113
Figura 20 – Gráfico de dispersão entre idade e média do Fator 3 por pessoa.....	115
Figura 21 – Gráfico de dispersão entre tempo e média do Fator 5 por pessoa.....	116
Figura 22 – Gráfico da Média do Fator 3 por pessoa e a área de lotação	118
Figura 23 – Gráfico da correlação entre a pergunta 25 e as áreas de lotação separadamente....	125
Figura 24 – Gráfico da correlação entre a pergunta 25 das áreas administrativa e político-legislativa.....	125
Figura 25 – Gráfico da correlação entre a Pergunta 25 e função comissionada.....	128



LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Total de servidores na Câmara dos Deputados	78
Quadro 2 - Caracterização demográfica dos servidores efetivos da Câmara dos Deputados	79
Quadro 3 - Estrutura Original encontrada para a ETS	82
Quadro 4 - Comparação demográfica entre a população de servidores e o grupo de respondentes	88
Quadro 5 - Médias e desvio-padrão das perguntas 1 a 25.....	89
Quadro 6 - Freqüências das respostas da pergunta 25	94
Quadro 7 - Freqüências das respostas das perguntas 1 a 24	95
Quadro 8 - Médias e desvios padrão de cada Fator.....	103
Quadro 9 - Fatores em ordem decrescente das médias	104
Quadro 10 - Resultados do teste.....	108
Quadro 11 - Resultados do teste.....	109
Quadro 12 - Resultados do teste t	111
Quadro 13 - Resultados do teste.....	111
Quadro 14 - Resultados do teste.....	115
Quadro 15 - Resultados do teste.....	115
Quadro 16 - Resultados dos Testes	118
Quadro 17 - Resultados dos Testes	120
Quadro 18 - Resultados dos Testes	121
Quadro 19 - Resultados dos Testes	122
Quadro 20 - Resultados do teste.....	124
Quadro 21 - Resultados do teste.....	125
Quadro 22 - Resultados do teste t	127
Quadro 23 - Resultados do teste	128



LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ETS Escala do Trabalho com Sentido

CD Câmara dos Deputados



SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1. REVISÃO DA LITERATURA	17
1.1 Transformações no Mundo do Trabalho	17
1.1.1 <i>Considerações iniciais</i>	17
1.1.2 <i>Taylorismo – em Busca da Padronização do Trabalho</i>	18
1.1.3. <i>Nas esteiras do fordismo</i>	20
1.1.4 <i>Toyotismo e a flexibilização organizacional</i>	22
1.2. O Trabalho no Setor Público	27
1.3 Satisfação no Trabalho	35
1.3.1 <i>Conceitos</i>	35
1.3.2 <i>Teorias sobre satisfação no trabalho</i>	37
1.4 Sentido do Trabalho	47
1.4.1 <i>Contornos da centralidade do trabalho</i>	47
1.4.2 <i>Trabalho como categoria central</i>	53
1.4.3. <i>Pesquisas sobre o sentido do trabalho</i>	57
1.4.4. <i>Considerações sobre a construção do Sentido do Trabalho no Setor Público</i>	64
2. METODOLOGIA	72
2.1 Tipo de Pesquisa	72
2.2 Caracterização da Organização	72
2.3 Caracterização da População	77
2.4 Instrumento de Pesquisa	79
2.5 Coleta de Dados	84
2.6 Tratamento dos Dados	85
3. RESULTADOS	88



3.1 Análises Univariadas de cada Pergunta	89
3.2 Análises Univariadas de cada Fator	97
3.3 Análise das Correlações	106
3.3.1 <i>Correlação entre Sexo e Média por Pessoa</i>	106
3.3.2 <i>Correlação entre Idade e Média por Pessoa</i>	106
3.3.3 <i>Correlação entre Tempo de Serviço e Média por Pessoa</i>	108
3.3.4 <i>Correlação entre Área de lotação e Média por pessoa</i>	109
3.3.5 <i>Correlação entre Função Comissionada e Média por Pessoa.....</i>	111
3.3.6 <i>Correlação entre Média do total da Escala (perguntas 1 a 24) e Sexo</i>	112
3.3.7 <i>Correlação entre Média dos Fatores de 1 a 6 por Pessoa e Sexo</i>	113
3.3.8 <i>Correlação entre Idade e Média do Fatores 1 a 6 por Pessoa</i>	114
3.3.9 <i>Correlação entre Tempo de Serviço e Média do Fatores 1 a 6 por Pessoa.....</i>	115
3.3.10 <i>Correlação entre Área de Lotação e Média do Fatores 1 a 6 por Pessoa.....</i>	116
3.3.11 <i>Correlação entre Função Comissionada e Média do Fatores 1 a 6 por Pessoa</i>	118
3.3.12 <i>Correlação entre a Resposta da Pergunta 25 e as Respostas de toda a Escala (Perguntas 1 a 24).....</i>	119
3.3.13 <i>Correlação entre a Resposta da Pergunta 25 e a Média dos Fatores 1 a 6</i>	120
3.3.14 <i>Correlação entre a Resposta da Pergunta 25 e o Sexo</i>	122
3.3.15 <i>Correlação entre a Resposta da Pergunta 25 e a Idade</i>	123
3.3.16 <i>Correlação entre a Resposta da Pergunta 25 e o Tempo de Serviço.....</i>	123
3.3.17 <i>Correlação entre a Resposta da Pergunta 25 e a Área de Lotação.....</i>	124
3.3.18 <i>Correlação entre a Resposta da Pergunta 25 e a Função Comissionada</i>	127
4. DISCUSSÃO	129
5. CONCLUSÃO.....	140
REFERÊNCIAS	142
APÊNDICES	149



Apêndice 1 – Escala do Trabalho com Sentido (ETS).....	150
Apêndice 2 – Instrumento encaminhado para os servidores (formato eletrônico).....	152
Apêndice 3 – Texto do e-mail enviado aos servidores encaminhando instrumento no formato eletrônico.....	157



INTRODUÇÃO

Este estudo busca identificar a percepção sobre o sentido do trabalho dos servidores das áreas administrativa e político/legislativa da Câmara dos Deputados, órgão do Poder Legislativo, destacando as diferenças de percepção entre as áreas, apontando em quais variáveis essas distinções estão presentes.

A presente pesquisa baseia-se na premissa de que as organizações e as relações estabelecidas no mundo do trabalho preenchem, cada vez mais, a vida dos trabalhadores, criando vínculos profundos que ultrapassam a necessidade de sobrevivência e alcançam a esfera do afetivo e do psicológico, e incidem na formação da identidade e da autoestima do indivíduo. Faz-se necessário, então, que o trabalho seja apropriado pelo indivíduo para que possa adquirir sentido e sirva como espaço de realização de desejos, visto que o trabalho não alienado e cheia de propósito é fonte originária do ser social que permite o intercâmbio entre o homem e a natureza e está no centro de nosso processo de humanização. Assim, o referencial que nos propomos a estudar é: o trabalho que permite a expressão do homem como ser integral, único, cheio de vontades, pensante, criativo, desejoso de se realizar e de contribuir com o outro.

As mudanças ocorridas no mundo do trabalho, derivadas do processo de globalização e da adoção de estratégias neofordistas no processo produtivo, têm afetado os trabalhadores no mundo inteiro. E o setor público também é influenciado pelas mudanças ocorridas no mundo do trabalho. Matias-Pereira (2012) ressalta que nas últimas duas décadas ocorreram reformas institucionais no Estado brasileiro que buscaram facilitar a mudança do modelo de administração burocrática para uma gerencial, mais próxima dos referenciais de administração utilizados pelo setor privado, priorizando-se os resultados, a minimização de custos e a redução de controles da atividade-meio.

Conforme Santana (2014), a Câmara dos Deputados tem promovido mudanças em sua estrutura de modo a inserir aspectos da modernização na administração pública, e mesmo que indiretamente sofreram influência dos paradigmas gerencialistas adotados pelo Poder Executivo. Já para Morin (2001), o desempenho organizacional depende da organização do trabalho e do grau de correspondência entre as competências das pessoas e as características das atividades desempenhadas. Portanto, o sentido do trabalho que o funcionário atribui ao labor está associado



ao contexto em que vive, sua história de vida, bem como vivências positivas ou negativas a ele relacionadas.

O tema Sentido do Trabalho permeia várias pesquisas em diversos países. Morin (2001) apresenta dados de estudos que mostram as principais razões pelas quais os indivíduos preferem trabalhar mesmo não tendo necessidade: “para se relacionar com outras pessoas, para ter o sentimento de vinculação, para ter algo que fazer, para evitar o tédio e para se ter um objetivo na vida” (MORIN, 2001, p. 9). Esses dados revelam o valor que o trabalho tem na sociedade moderna, o que extrapola a questão da sobrevivência e invade outros domínios da vida do indivíduo.

Considerando o valor do trabalho para o homem, Dejours (1999) trata do prazer e do sofrimento que pode ser gerado por ele. Apesar da pretensa modernização das relações trabalhistas, os indivíduos continuam expostos a sofrimentos tanto do corpo e quanto da mente. Uma organização inadequada do trabalho e discursos e práticas organizacionais opressoras podem trazer risco à saúde física e psíquica do trabalhador. Isso se dá pela não concretização de vivências positivas que o trabalho pode proporcionar.

Sendo assim, a organização do trabalho é fundamental para favorecer o desempenho organizacional e a realização do homem. Assim,

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

Percebe-se, então, a importância de saber como os indivíduos pensam quando falam sobre o trabalho, pois o sentido que atribuem àquilo que realizam é fundamental como base e referência para o desenvolvimento de ações organizacionais que incentivem a autonomia e a responsabilidade e, também, valorizem e reconheçam o indivíduo. Dessa forma, é possível promover um ambiente propício a percepções positivas sobre o labor, o que certamente afetará o desempenho e a qualidade de vida dos indivíduos.

Com o objetivo de contribuir para o estudo sobre a percepção dos trabalhadores sobre o sentido do trabalho, em 2007, foi realizada pesquisa seminal entre os servidores da Secretaria-Geral da Mesa (SGM), da Câmara dos Deputados, para conclusão do curso de especialização em



Gestão de Pessoas, realizado na Universidade de Brasília (UnB), em que se buscava identificar a percepção dos servidores de tal secretaria, a respeito das características que percebiam como importantes para que a prática laboral fosse dotada de sentido para quem a executa. (ALVES, 2007).

Naquele momento, ficou evidenciado que os servidores da Secretaria-Geral da Mesa, órgão eminentemente técnico-legislativo da estrutura da Câmara dos Deputados, que executavam tarefas diretamente ligadas ao processo legislativo, conseguiam atribuir sentido ao trabalho que realizavam. Acreditavam que suas práticas ocupavam o tempo e eram fator estruturante da vida; atribuíam grande importância ao trabalho que realizavam; encaravam como fonte de resultados positivos. Eles se percebiam como parte que contribuía para a sociedade, principalmente por serem servidores públicos. Além disso, valorizavam o ambiente de trabalho, o qual proporcionava relações interpessoais saudáveis e gratificantes. (ALVES, 2007).

Destarte, o estudo identificou que os servidores daquele órgão atribuíam significação positiva acerca do trabalho que desenvolviam, que é estreitamente ligado à área fim da Câmara dos Deputados, a saber: o processo legislativo. Tal resultado suscitou dúvidas acerca do sentido do trabalho para servidores de outras áreas de atuação da Câmara. (ALVES, 2007). Essa percepção é compartilhada por servidores que atuam em locais de suporte à atividade legislativa? E, portanto, não diretamente ligadas ao processo legislativo?

O questionamento decorre da variedade de atividades desenvolvidas dentro da Câmara dos Deputados e dos inúmeros ambientes de trabalho existentes em razão dessa diversidade organizacional. Sendo assim, é possível que haja percepções diversas sobre o trabalho entre os servidores dessa organização, visto que a natureza das tarefas e o ambiente podem interferir sobremaneira na forma como as pessoas percebem o trabalho.

Assim sendo, a presente pesquisa, de natureza exploratória busca identificar a percepção sobre o sentido do trabalho dos servidores das áreas administrativa e político/legislativa da Câmara dos Deputados, órgão do Poder Legislativo, destacando as diferenças de percepção entre as áreas, apontando em quais variáveis essas distinções estão presentes.

Pretende-se, ainda, descobrir quais as características que os servidores da área meio (atuação administrativa) e da área fim (atuação legislativa e política) da Câmara dos Deputados



acreditam ser importantes para dotar o trabalho de sentido e averiguar se há diferenças na forma de perceber e de dar sentido ao trabalho, tendo em vista as diferentes lotações dos servidores dentro da organização. Além disso, buscar-se-á identificar se os servidores das áreas administrativa e político/legislativa da Câmara se sentem satisfeitos com o trabalho, bem como buscar-se-á descobrir se há relação entre os construtos sentido do trabalho e satisfação no trabalho aos servidores.

Os resultados obtidos poderão contribuir para a discussão sobre as práticas de gestão desta Casa, no embasamento de políticas de recursos humanos e nas propostas de alternativas de práticas de gestão, de forma a considerar diferenças, porventura existentes, na forma de perceber e de dar sentido ao trabalho em cada uma das diferentes áreas de atuação existentes na organização.

Para a ciência, o estudo sobre os sentidos do trabalho pode impulsionar avanços nas respostas das organizações às necessidades do mundo atual, cada vez mais caracterizado por valores e condutas pessoais fragmentados pelo consumismo e hedonismo, com impactos em todos os seus níveis de interação. O estudo sobre o trabalho pode, ainda, promover inovações nas políticas de gestão de pessoas (participativa, flexível, cogestão), trazendo uma concepção mais humana sobre o comportamento das pessoas nas organizações.

Pessoalmente, a reflexão sobre o sentido do trabalho amplia e confirma minha crença de que há alternativas e opções viáveis para que o labor sirva como um canal para produção de vida autêntica cheia de sentido de forma integral para o indivíduo. Reforçando o princípio de que as vivências positivas devem transcender o ambiente laborativo e invadir toda a vida da pessoa, com a possibilidade de aliar realização produtiva com outras formas de realização pessoal. Tempo do trabalho e de não trabalho não são dicotomizados, antes se aliam para fornecer ao indivíduo a integralidade do ser.



1 REVISÃO DA LITERATURA

1.1 Transformações no Mundo do Trabalho

1.1.1 Considerações iniciais

O mundo do trabalho passa por inúmeras transformações influenciadas, principalmente, pelo processo de globalização a que estão submetidas às relações de trabalho e pelo impacto da reestruturação produtiva do neoliberalismo. Para Silva e El-Aouar, (2003), o fenômeno da globalização é consequência histórica do processo do capitalismo e traz consigo ideologia que altera a forma de atuação da sociedade, do Estado e dos indivíduos, e reconfigura o cenário mundial, reforçando a ação de grupos dominantes sobre os de dominados.

Segundo Silva e El-Aouar (2003), a economia torna-se mundial, com a universalização da produção, dos mercados e das finanças, acarretada pelo incremento de tecnologias, de flexibilização e de fragmentação do espaço produtivo e remoção de barreiras territoriais que, até então, regulavam as relações entre os mercados. Tal universalização implica a redução da autonomia dos estados, que acabam por se subordinar às políticas estabelecidas pelos mercados mundiais.

Diante desse quadro, percebe-se que a lógica das sociedades se volta, prioritariamente, tanto à produção de mercadorias e quanto à valorização do capital. Na esfera do trabalho, esse período, caracterizado pelo capitalismo flexível, pode ser identificado por três pontos importantes: 1) reinvenção contínua das instituições, com perda de controle das funções a serem realizadas; 2) especialização flexível da produção, com diversificação de produtos e de tarefas e ampliação das obrigações, dos compromissos e das decisões do trabalhador e; 3) descentralização das tarefas, sem descentralização do poder, mas sim das responsabilidades. Esses fatores geram a perda da noção linear e definida da organização do trabalho e da vida (SENETT, 1999).

É importante observar que as configurações do contexto atual são resultantes de processo histórico, em que, ao longo do tempo, o capital se adaptou e buscou métodos, aperfeiçoados em várias versões, permitindo o aumento da produção e, conseqüentemente, dos lucros. As crises e as mudanças econômicas, sociais, políticas e ideológicas repercutiram na



subjetividade e no ideário da “classe que vive do trabalho” (ANTUNES, 2002, p. 16). Vários sistemas foram utilizados pelo capital para se chegar ao que hoje vivenciamos. Percebe-se, entretanto, que velhas práticas de organização do trabalho, travestidas em novas tendências, estão sendo utilizadas e continuam a servir aos interesses do capital. Um breve resumo será feito sobre as fases pelas quais as relações de trabalho passaram a partir da Revolução Industrial.

1.1.2 – Taylorismo – em Busca da Padronização do Trabalho

A organização científica do trabalho ou taylorismo surge como necessidade do capital, a partir da Segunda Revolução Industrial, no início do século XX. De acordo com Heloani (2003), esse período caracterizou-se pelo capitalismo monopolista, com acumulação de capital, intensificação do trabalho e aumento da produção, e, os consequentes conflitos entre capital e trabalho.

Heloani (2003) afirma que a grande percepção de Taylor foi acreditar que o conhecimento poderia ser aplicado ao trabalho. Isso quer dizer que o “gerente científico” teria a função de descobrir a melhor forma de realização da tarefa para alcançar o máximo de eficiência, buscando sempre aumentar ou melhorar a produção. Recorre-se, então, a padronização de ações, a fim de encontrar a melhor forma execução da tarefa, tendo como foco valores econômicos.

O sistema estabelece clara divisão entre trabalho manual e intelectual. Senett (1999) afirma que Taylor supunha que a maquinaria e o projeto industrial podiam ser complicados, e os trabalhadores não necessitavam entendê-los. Quanto menos interessados na compreensão do projeto do todo, melhor poderiam desempenhar seus próprios serviços. As tarefas devem ser designadas e prescritas pelo gerente, e o trabalhador deve ser incentivado a pensar sobre seu trabalho e propor melhorias na sua organização. O saber do operário passa a ser apropriado pela organização. Taylor explica que:

Todo o estímulo, contudo, deve ser dado a ele, para sugerir aperfeiçoamentos, quer em métodos, quer em ferramentas. E, sempre que um operário propõe um melhoramento, a política dos administradores consistirá em fazer análise cuidadosa do novo método e, se necessário, empreender experiências para determinar o método da nova sugestão, relativamente ao antigo processo padronizado. E, quando o melhoramento novo for achado sensivelmente superior ao velho, será adotado como modelo em todo o estabelecimento. Conferir-se-á



honra ao trabalhador por sua idéia e ser-lhe-á pago prêmio como recompensa.(TAYLOR, 1985 *apud* HELOANI, 2003, p. 27).

Dessa forma, cria-se instância para classificar as habilidades e as potencialidades de cada operário com a pretensão de se organizar um “corpo de saber”, o qual possibilitaria a articulação das potencialidades individuais com um ritmo de trabalho que aumentasse a produção. Tal iniciativa permitiu na estrutura do capital que se conhecesse a personalidade do trabalhador, mantendo, entretanto, sua estrutura de exploração resguardada (HELOANI, 2003).

No taylorismo, inicia-se o processo de modelização da subjetividade pelo capital. Assim, o “discurso de cooperação precisa ser introjetado e posteriormente consolidado pela subjetividade do trabalhador, para que se possa colocar o discurso de ambição como uma necessidade inerente à personalidade do trabalhador” (HELOANI, 2003, p. 34). A cooperação exigida dos empregado converte-se em sinais de eficiência e de aperfeiçoamento, e a possibilidade de aumento de salário faz com que o funcionário internalize o “desejo” de aumentar a produção, além de reorientar sua percepção para isso.

Para Enriquez (2003), o foco no controle rígido das ações e do ritmo do trabalho do taylorismo é baseado na concepção do homem como um ser egoísta, questionador e preguiçoso, movido unicamente por necessidades econômicas. Portanto, os procedimentos colocados em prática nesse sistema desejam tornar inoperantes os mecanismos psíquicos, os quais podem ser investidos em ações solidárias ou revolucionárias, formando, dessa maneira, “executores sem alma”. O imaginário da organização taylorista é formado com base na ideia de que os homens representam apenas parte da engrenagem que não pode parar de funcionar.

O processo produtivo segmentado desse período desqualifica o trabalhador, visto que ele só realiza tarefas fragmentadas no processo produtivo. Assim, busca-se a resolução desse conflito com o discurso de aparente colaboração entre patrão e trabalhador: o aumento da produtividade poderia contribuir tanto para o aumento de riqueza do patrão quanto para a melhoria de salário do trabalhador. A cooperação geraria prosperidade que atingiria ambos os lados – capital e trabalho.



Esse modelo foi construído sob a influência positivista, com ênfase em alguns valores, tais como: valorização da hierarquia; disciplina; e controle pelo monitoramento de tarefas. Houve, contudo, resistência por parte dos trabalhadores. Assim, segundo Senett:

Os trabalhadores mostraram um vasto repertório de técnicas para sabotar os estudos tempo-movimento, e na verdade ignoraram as especificações de métodos e processos sempre que atrapalhavam ou entravam em conflito com seus próprios interesses. (SENETT, 1999, p. 46).

O funcionário passa, então, a buscar estratégias para reagir e burlar o sistema, fortalecendo a necessidade de mudanças nos moldes como a organização do trabalho estava estruturada. Nesse momento, surge o fordismo.

1.1.3. Nas esteiras do fordismo

Henry Ford acrescentou a concepção de linha de montagem ao modelo introduzido por Taylor e tornou-se base das sociedades de consumo surgidas após a Segunda Guerra Mundial. Vê-se a atualização do padrão já existente ajustando-o às novas necessidades. Assim, para Heloani (2003), dois pilares sustentam o sistema fordista: tecnologia (mecanização) e princípios tayloristas.

O trabalho dividido e fragmentado passa a ser abastecido pelas esteiras que suprem os empregados com os materiais necessários à produção. O ritmo dos trabalhadores passa a ser adaptado ao das máquinas. A administração do tempo não é feita de forma individual, como na era taylorista, ela passa a ser monitorada coletivamente, modulada pela velocidade da esteira, que representa a tentativa do capital de se desvincular do trabalhador, e do “trabalho vivo”, automatizando o sistema de produção.

Ford buscava estabelecer uma “sociedade” entre trabalho e capital, operário e empresário. O aumento da produtividade deveria ser repassado aos salários, gerando riqueza e promovendo a prosperidade social. O trabalhador transforma-se também em consumidor. Assim, cria-se um projeto de regulação da economia, segundo Heloani (2003). Na visão de Senett (1999), Henry Ford considerava a qualidade de vida no trabalho uma fantasia, pois um bom salário seria a recompensa adequada ao tédio.



Nesse período, o ato de produção transforma-se também em ato de consumo, tanto subjetivo quanto objetivo. Para Marx, “o indivíduo, que ao produzir desenvolve suas faculdades, também as gasta, as consome, no ato de produção, exatamente como a reprodução natural é um consumo de forças vitais” (MARX, 1996, p. 31 *apud* HELOANI; CAPITÃO, 2003, p. 104). A alienação da produção é transportada para o consumo, e as mercadorias são consumidas sem nenhuma reflexão.

Segundo Heloani (2003) buscava-se, além de adequar o trabalhador ao ambiente da fábrica, moldá-lo aos ambientes privados, com a imposição de padrões de condutas aceitos pela organização, em um processo de modelização e docilização. Essa prática reforçava a dependência dos trabalhadores, com relação à organização, tanto financeira quanto emocional.

Os modelos fordista e taylorista foram utilizados pelo capital para reforçar o sistema capitalista. Segundo Antunes (2002), a desvinculação entre elaborar e executar impulsiona o trabalho para um processo de desantropomorfização, em que se retira do homem a dimensão intelectual. O trabalhador transforma-se em apêndice da máquina e da ferramenta, aumentando a intensidade de extração do sobretrabalho e o prolongamento da jornada de trabalho.

Outro traço marcante nos sistemas mencionados é a inserção do Estado como regulador e responsável pelas relações entre capital e trabalho. Para Antunes (2002), o sistema de metabolismo social do capital seria efetivo e duradouro. Keynes, economista idealizador dessa proposta, pretendia aumentar a demanda interna e trazer mais investimentos capazes de aumentar o consumo. Assim, principalmente no período pós-guerra, sedimentou-se o Estado do Bem-Estar Social ou *Welfare State*, a quem “caberia a complementação do modelo fordista, com a garantia de assistência médica e educação básica, melhorias urbanas, seguro-desemprego, entre outros benefícios [...]” (HELOANI, 2003, p. 68). Tudo com o objetivo de garantir a continuidade do poder de consumo do trabalhador.

Em uma aura de pretensa neutralidade, o Estado surge como mediador entre trabalho e o capital. No entanto, assume papel de defensor dos interesses do capital, implementando e aceitando as entidades representantes tanto do capital e quanto do trabalho.



Apesar de haver movimentos operários sólidos contra as práticas utilizadas pelo taylorismo/fordismo, no período compreendido entre a 1ª Guerra Mundial até 1968, até os movimentos sindicalistas, atrelam-se às estratégias capitalistas:

Durante o período fordista, os organismos sindicais e políticos tentaram canalizar a conflitualidade do proletariado, propondo e/ou impondo-lhe objetivos e saídas compatíveis com os termos do compromisso, combatendo violentamente toda tentativa de transbordamento desse compromisso. (ANTUNES, 2002, p.39).

Apesar disso, o processo de enfraquecimento no modelo fordista começa a ser sentido no final da década de 1960 com movimentos de luta de classes e do proletariado como resistência a esse modelo. Birh aponta formas de boicote e de resistência criados pelos trabalhadores:

O boicote e a resistência ao trabalho despótico, taylorizado e fordizado assumiam modos diferenciados. Desde as formas individualizadas do absentismo, da fuga do trabalho, do *turnover*, da busca da condição do trabalho não-operário, até as formas coletivas de ação visando à conquista de poder sobre o processo de trabalho, por meio de greves parciais, operações de zelo (marcados pelo 'cuidado' especial como maquinário, que diminuía o tempo/ritmo de produção), contestações da divisão hierárquica do trabalho e do despotismo fabril emanado pelos quadros de gerência, formação de conselhos, propostas de controle autogestionárias, chegando inclusive à recusa do controle do capital e à defesa do controle social da produção e do poder operário. (BIRH, 1991, p. 65 *apud* ANTUNES, 2002, p. 42).

Nesse contexto de reivindicações e de lutas por melhores condições de trabalho é que surge o toyotismo e a sua proposta de flexibilização da organização de trabalho.

1.1.4 Toyotismo e a flexibilização organizacional

O capital passa então a se reorganizar e a definir um formato que pudesse solucionar os problemas surgidos no modelo fordista/taylorista, o que resulta na emergência do neoliberalismo, com a privatização do Estado, a desregulamentação dos direitos do trabalho e a falência do setor público estatal. No processo produtivo e do trabalho, um modelo flexível da produção, denominado toyotismo, é incorporado, com o objetivo de preservar o ciclo reprodutivo do capital (ANTUNES, 2002). Nesse momento, além do trabalho braçal, a inteligência é valorizada:



Os capitalistas compreenderam então que, em vez de se limitar a explorar a força de trabalho muscular dos trabalhadores, privando-os de qualquer iniciativa e mantendo-os enclausurados nas compartimentações estritas do taylorismo e do fordismo, podiam multiplicar seu lucro explorando-lhes a imaginação, os dotes organizativos, a capacidade de cooperação, todas as virtualidades da inteligência. (BERNARDO, 1996, p. 19 *apud* ANTUNES, 2002, p. 45).

O toyotismo ou neo-fordismo, originário no Japão, de dentro das fábricas de automóveis Toyota, e difundido pelo resto do mundo, incorpora, então, as reivindicações dos operários por mais participação no processo de trabalho e investe na qualificação profissional dos trabalhadores. Surge, conforme Antunes (2002), o profissional polivalente, participativo, flexível e altamente especializado.

Assim, “Fórmulas inovadoras” são propostas, com ênfase na valorização do trabalho em equipe, na qualidade no trabalho, na multifuncionalidade, na flexibilização e na qualificação do trabalhador. Por trás desse discurso, no entanto, observa-se a exploração, a intensificação e a precarização do trabalho, pautadas no metabolismo societal do capital, que sempre busca o lucro (ANTUNES, 2002). A esse respeito, Heloani (2003) afirma que o paradigma da acumulação flexível requer a flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados, dos produtos e dos padrões de consumo, o que proporciona novas formas de fornecer serviços e a criação de mercados e inovações tecnológicas e comerciais.

O conceito de flexibilidade toma proporções importantes nesse modelo. O discurso neoliberal a coloca no centro de todo o processo de produção. Os setores produtivos cada vez mais automatizados não necessitam mais de tantos trabalhadores, ocasionando redução do operariado. O discurso neoliberal descaracteriza o emprego tradicional e precariza as condições existentes ao propor medidas de combate ao desemprego, tais como: trabalho por tempo parcial; trabalho por tarefas; e teletrabalho. Além de sugerirem a diminuição da legislação de proteção ao trabalhador e a redução da atuação do “Estado do Bem-Estar Social”, como forma de agilizar e de ampliar as vagas no mercado. (HELOANI, 2003).

Nesse novo modelo produtivo, a polivalência passa a ser fator imprescindível. O trabalhador precisa ser flexível e exercer várias atividades. A desespecialização surge aliada à fragmentação das tarefas. O discurso de competência e qualificação objetiva, na visão de Antunes



(2002), deseja obter dos trabalhadores a confiabilidade que as empresas necessitam, ou seja, a subjetividade deve estar à disposição do capital.

A flexibilidade também ocorre na variação dos produtos produzidos. O sistema *just in time*, implantado pelo toyotismo, que consiste na técnica ou na filosofia em produzir conforme o momento, a quantidade que o mercado exigir, evidencia a redução da quantidade de estoques, proporcionando maior circulação de capital (HELOANI, 2003). O controle é atomizado para agilizar o processo sem, no entanto, ocorrer à descentralização do poder. Assim, “a estrutura permanece nas forças que impelem as unidades ou indivíduos a realizar; o que fica em aberto é como fazer isso, e o topo da organização flexível, raras vezes, oferece as respostas” (SENETT, 1999, p. 65). Mesmo porque, com a fragmentação da organização em módulos, o controle passa a ser estabelecido em formas de metas de produção ou lucro, geralmente muito acima do que efetivamente pode ser feito.

As metas estabelecidas acima da realidade levam a diferenças entre o trabalho prescrito e o executado. Para Nunes (2000), os trabalhadores são obrigados a arbitragens conflituosas com relação à qualidade e à quantidade para cumprir as metas prescritas, aumentando o investimento psíquico do sujeito para realizar as regulações necessárias à eficácia do trabalho. A fim de conseguir alcançá-las, o trabalhador precisa “trabalhar mal”. Dejours (1999) afirma que tal situação acarreta sofrimento ao trabalhador que não pode executar corretamente seu trabalho, pois há incoerência entre a prescrição e as reais condições de trabalho, discrepâncias entre métodos e regulamentos.

Sob outro aspecto, verifica-se também a variação do tempo e do local de trabalho. Sobre essa flexibilidade, Senett (1999) afirma que um indivíduo controla seu tempo e local de trabalho, porém continua sem controlar o processo de produção, pelo contrário, tal regime coloca-o sob o domínio íntimo da organização. As formas de controle sobre o empregado ausente são ainda mais acirradas do que se estivesse realizando suas atividades presencialmente.

Outro conceito muito difundido no paradigma toyotista é o da qualidade. Programas de Qualidade Total são introduzidos nas empresas. Para Heloani (2003), a implantação desses sistemas traz consigo o desejo de remodelar as subjetividades presentes no processo produtivo, o que significa a expropriação das dimensões cognitivas e das capacidades criativas do trabalho vivo.



Programas de Qualidade são os que introduzem as inovações mais importantes, na medida em que envolvem não só conceitos técnicos (Controle Estatístico do Processo), mas também questões comportamentais, de atitude. Em poucas palavras, a introdução de Programas de Qualidade visa reorientar as percepções de todas as pessoas e unidades administrativas na fábrica, integrando-os através do conceito de qualidade do produto em sua utilização no mercado. O objetivo final é o de gerar um comprometimento das pessoas para com a empresa e o produto, buscando otimizar a qualidade e a produtividade. (FLEURY, 1990, p. 14 *apud* HELOANI, 2003, p. 121).

A durabilidade do produto é outro fator importante da Qualidade Total. De acordo com Antunes (2002), caracteriza-se pela expressão fenomênica da taxa decrescente do valor de uso, ou seja, a qualidade total reduz o tempo de vida útil dos produtos, com o objetivo de aumentar a velocidade do circuito produtivo e da produção de valores de troca. O modo de produção capitalista valoriza o “supérfluo”, negando durabilidade aos produtos, incentivando o desperdício e sua destrutividade.

O toyotismo emprega novas formas de controle do trabalhador. As normas são implantadas com formas sofisticadas de dominação, e sistemas de valores organizacionais são difundidos aos indivíduos para incorporá-los, ajustando, assim suas estruturas mentais às da empresa. Dessa forma, passam a investir e a defender os interesses da organização, evidenciando a dominação simbólica que é feita. Por meio das normas é possível manter a flexibilidade e a mutação constante sob controle.

Todo aquele que queria ser compreendido na organização deve adotar esta linguagem para ter crédito e situar-se em relação às normas que ela enuncia. Todo discurso que foge disso não será entendido, pois se situa fora do campo das representações coletivas que este quadro de referências delimita. Um tal discurso não seria nem mesmo combatido e considerado uma ameaça para os princípios fundamentais da ética da organização, seria apenas incongruente, irrelevante (PÀGES, 1987, p. 77 *apud* HELOANI, 2003, p. 107).

O controle também é exercido pela desarticulação dos movimentos operários. A estrutura produtiva mais flexível promove a desconcentração da produção, a desregulamentação dos direitos do trabalho, a precarização e a terceirização da força humana e o aumento na fragmentação da classe trabalhadora (ANTUNES, 2002). As empresas começam a aparecer como “parceiras” dos movimentos operários, pela cooptação dos sindicatos, descaracterizando e



amenizando as demandas coletivas dos trabalhadores, criando, assim, o sindicalismo de empresa ou “sindicato-casa”.

Tendo em vista a caracterização sobre as formas de atuação do capital e os reajustes feitos de forma a manter o metabolismo societal, é possível verificar que, apesar das pretensas mudanças, o foco sempre esteve no lucro e no aumento do capital. Estratégias diferenciadas têm como pano de fundo as mesmas razões de ser. Para Nunes (2000), nas sociedades industriais, a prioridade é sempre o crescimento econômico como forma de alcançar o desenvolvimento de um país, e as necessidades sociais são deixadas de lado e consideradas como custos que devem ser reduzidos.

Nas empresas pós-fordistas, signatárias do neoliberalismo, a matéria-prima principal são as pessoas; a moeda mais importante é o signo e o símbolo, e a manipulação dos processos psicodinâmicos constitui a principal tecnologia. Essas são algumas das ferramentas da empresa pós-moderna. Substituíram o chicote, o supervisor e os testes psicológicos pela ilusão da integração e da participação. É a tentativa da construção de uma nova subjetividade que encontra no projeto neoliberal a sementeira do individualismo e da barbárie. (HELOANI; CAPITÃO, 2003, p. 107).

Percebe-se, portanto, que o trabalhador continua sobre o paradigma da exploração, agora mais sutil, menos evidenciado, com foco no controle da dimensão subjetiva da classe que vive do trabalho. Mudanças na gestão de pessoas e aspectos como trabalho em equipe, multifuncionalidade, polivalência e flexibilidade são apresentados como melhorias obtidas no processo de trabalho que escondem condições desumanas vividas pelos funcionários.

Assim, observa-se a precarização do processo produtivo, a perda de direitos do trabalhador, a destruição do sindicalismo e a intensificação do trabalho, dado pelo melhor aproveitamento possível do tempo de produção por meio do método *just in time* e outras inovações gerenciais– o que reflete o desprezo do capital pela força humana que trabalha (HELOANI; CAPITÃO, 2003).

Esse quadro pode ser vislumbrado também no setor público. Os princípios trazidos pelo toyotismo são transpostos para a esfera pública, ocasionando mudança de paradigmas e impactando o trabalho do servidor.



1.2. O Trabalho no Setor Público

O setor público acompanha as mudanças no mundo do trabalho. Novos paradigmas surgem como solução para problemas de baixa produtividade e ineficiência, com base em diferentes posturas ideológicas e concepções de modelos organizacionais para a administração pública. Em alguns momentos percebemos modelos mais centralizados e, em outros nem tanto. E isso não significa necessariamente que esses períodos têm relação com o centralismo político-autoritário (PIMENTA, 1994).

No Estado brasileiro, o sistema patrimonialista enraizado no período colonial persistiu durante a República Velha (1889-1929) até a era Vargas (1930-1945), reforçando a percepção de que a organização governamental era um bem a ser explorado e não uma estrutura funcional a serviço do interesse público. Além disso, percebia-se o personalismo do funcionalismo brasileiro, a centralização do poder na cúpula e o autoritarismo do poder público. (PAULA, 2005a).

De acordo com Pimenta (1994), durante as décadas de 1930 e 1950, as organizações burocráticas públicas seguiam um “modelo weberiano”. Em 1933, durante o governo Vargas, foi criado o Departamento Administrativo do Serviço Público (Dasp), na tentativa de profissionalizar o serviço público e com o papel de afirmar os princípios do mérito, da centralização, da separação entre o público e o privado e da hierarquia (TORRES, 2004 *apud* SANTANA, 2014).

Entre 1945 e 1964, coexistiram a cultura política patrimonial e alguns “bolsões” de eficiência administrativa. Após o golpe de Estado de 1964, durante o regime militar, foi possível melhorar a máquina administrativa, visto que a coligação de forças não precisava compor com exigências de conciliação política do período anterior. Então, verificou-se a utilização de técnicas de racionalização do Estado e de métodos de profissionalização dos administradores.

Segundo Paula (2005a), o processo ocorrido durante o período militar contribuiu para a formação de uma tecnocracia estatal que monopolizou o Estado e excluiu a sociedade civil do processo decisório. A autora aponta para uma nova vertente: o neopatrimonialismo, caracterizado pela dominação política pelos burocratas. Sugere, assim, o termo patrimonialismo burocrático, no qual as posições de poder são ocupadas por grupos funcionais especializados que controlam a economia pelo saber técnico. Acrescenta, ainda, o termo patrimonialismo político, no qual os tecnocratas se utilizavam de meios para comprar e incorporar os esforços de participação política,



estabelecendo vínculos com as lideranças e cooptando-as por meio da concessão de cargos públicos.

Durante as décadas de 1960 a 1980, ocorreu um novo ciclo de expansão da administração pública brasileira, com a da administração indireta e descentralizada, ocasionando transformação da função-administração no governo federal, pela descentralização. No entanto, é importante observar que

[...] subjacente à decisão de expandir” a administração pública através da administração indireta, estava o reconhecimento de que a administração direta não havia sido capaz de responder com agilidade, flexibilidade, presteza e criatividade às demandas e às pressões geradas por um Estado que se decidira desenvolvimentista. Imaginava-se que o setor descentralizado seria a melhor solução, pois aliaría aos recursos financeiros do Estado a flexibilidade administrativa das instituições de direito privado. Por isso, é importante registrar que o formato organizacional que acabou predominando no setor descentralizado foi exatamente o da sociedade anônima. (BERTERO, 1985 *apud* PIMENTA, 1994).

A Constituição de 1988 traz à tona novamente o fortalecimento da administração pública, com a visão de centralização e de controle da função administrativa do Estado.

Durante as últimas décadas, em função da crise de governabilidade e de credibilidade do Estado na América Latina, alterou-se a maneira como o Estado é percebido e como os serviços públicos são considerados (PAULA, 2005a). Com o advento do toyotismo ou pós-fordismo e a crise do Estado do Bem-Estar Social, o modelo organizacional das empresas privadas aparece como a via eficiente e o mecanismo adequado de regulação de trocas, o que tem influenciado a visão da ação pública, bem como suas políticas, programas, estruturas e a cultura das organizações estatais, em processo denominado gerencialismo, (CHANLAT, 2002).

Há estreita conexão entre os valores e as ações disseminados pelo enfoque gerencialista e as prerrogativas neofordistas da reestruturação produtiva da economia (BAGGULEY, 1991 *apud* PAULA, 2005a). Assim, o gerencialismo passou a representar as necessidades das mais diversas empresas e governos, transcendendo as matrizes histórico-culturais locais.



Dessa forma, surge, sob a influência do movimento gerencialista dos anos 1980, com fortes raízes na Inglaterra e nos Estados Unidos, a nova administração pública brasileira, derivada do movimento “Reinventando o governo”. Esse movimento ganhou força nos anos 1990 com o debate da reforma gerencial do Estado e o desenvolvimento da administração pública gerencial. A crise no nacional-desenvolvimentismo e as críticas ao patrimonialismo e autoritarismo do Estado brasileiro estimularam a emergência de um consenso político de caráter liberal. (PAULA, 2005a).

Ainda segundo Paula (2005a), a reforma dos anos 1990 suscitou duas vertentes: a gerencial, alinhada ao movimento internacional de reforma do Estado, que tinha como base as experiências do Reino Unido e dos Estados Unidos; e a societal, imbuída das ideias e das propostas dos movimentos contra a ditadura e pela redemocratização do Brasil nas décadas de 1970 e 1980. A primeira vertente foi concebida e implementada durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, com a participação do então ministro Bresser-Pereira. A vertente social, por outro lado, buscava inspiração nas experiências alternativas de gestão pública participativa, e algumas delas foram implementadas pelos governos das frentes populares nos anos 1990.

O gerencialismo consolida código de valores e de condutas que visa orientar a organização das atividades de forma a garantir controle, eficiência e competitividade máximos. (HARVEY, 1992 *apud* PAULA, 2005a).

Chanlat (2002, p. 2) conceitua gerencialismo como “sistema de descrição, explicação e interpretação do mundo a partir das categorias da gestão privada”. Deem (2001) *apud* Santiago et al. (2003, p. 87) afirma que o gerencialismo se proporia a:

Descrever, explicar, categorizar e compreender os novos discursos e as tentativas para impor técnicas de gestão importadas do setor privado, cuja introdução no setor público foi encorajada pelos governos para diminuir as despesas numa lógica neoliberal de reestruturação do estado-providência.

Fitzsimous (2001) *apud* Santiago et al. (2003) amplia o conceito de gerencialismo e faz ligação tanto com as formas de governo quanto com o exercício de poder (autoridade). Para ele, o conceito traz, além da racionalidade econômica, a técnica que se utiliza por meio de sistema de códigos e valores conceituais e linguísticos, com pretensa neutralidade, para encobrir sistema de autoridade de uma elite. A noção de eficiência assume papel central no conjunto dessas



racionalidades, e “a gestão tenta reabilitar a ideia de harmonia, em torno de valores comuns, universais e partilhados por determinados grupos sociais, assumindo-se como uma verdadeira forma de governo”. (FITZSIMOUS, 2001 *apud* SANTIAGO et al., 2003, p. 88).

Segundo Pereira (1997) *apud* Bergue (2011), de acordo com o paradigma gerencial na administração pública brasileira alguns pontos delineadores são destacados, tais como: a descentralização política e organizacional; a redução de níveis hierárquicos; a flexibilidade organizacional; a confiança limitada, o controle por resultados; e a orientação para o cidadão. Assim, essa administração, como novo ciclo de reformas, busca transformar as estruturas burocráticas em organismos mais enxutos, flexíveis e adaptáveis.

A inserção de conceitos gerencialistas nos serviços públicos dá-se, também, pela crítica ao Estado burocrático. A estrutura da organização burocrática – centralizada, hierárquica, autoritária e baseada em regras, disciplina e divisão do trabalho – não se adequaria mais à realidade mundial. É preciso que no lugar delas emergjam novas instituições flexíveis, adaptáveis, produtivas e voltadas para a qualidade – a organização pós-moderna, segundo Paula (2005b). O discurso gerencialista insere-se nessa mudança de paradigmas.

Note-se, entretanto, que as críticas não consideram as origens da burocracia. Max Weber (1971 *apud* Chanlat 2002) afirma que a burocracia surge em meados do século XX, em oposição aos modelos de organização carismática e tradicional, como forma de assegurar “o profissionalismo, o saber, a competência, a integridade, a impersonalidade, a independência e certa ética do bem comum ou do interesse geral”. (CHANLAT, 2002, p. 3).

O modelo burocrático impôs-se para atender a sociedade racional, do início do século passado, movida pelas necessidades de eficiência e da democracia (de igualdade de todos diante da lei e dos serviços) – claro que sempre esteve subordinado ao contexto histórico e aos interesses das classes dominantes. No entanto, “a burocracia representa um importante recurso político e ético nos regimes de democracia liberal porque serve a separar a administração da coisa pública dos absolutismos morais privados” (PAUL DU GAY, 1994, p. 141 *apud* CHANLAT, 2003, p. 5).

Tohá e Solari (1997) alertam, ainda, que os controles e os procedimentos burocráticos são fundamentais para garantir que a atividade administrativa se mantenha dentro dos limites legais, evitando abusos, distorções e corrupção. Desvincular-se totalmente desse padrão e inserir



informalidade e flexibilidade nos atos administrativos, sem nada que substitua a proteção dos valores do serviço público, pode ser perigoso.

Ainda segundo Weber (1971) *apud* Chanlat (2002), não se pode transpor o *éthos* do homem de negócios para o *éthos* do burocrata, pois são modelos incompatíveis, visto que pertencem a esferas diferentes de conduta. Para evidenciar as diferenças, Paula (2005a) traça as especificidades estruturais presentes nas atividades do setor público e do setor privado, bem como as metas dos dois setores, com base nos autores Farnham e Horton (1992 *apud* PAULA, 2005a).

Com relação às especificidades, o setor privado é constituído por companhias, sociedades e corpos voluntários, engajados no provimento de bens e de serviços, tendo como orientação a sobrevivência no mercado, a busca da eficiência e da lucratividade. Já o público é constituído por conjunto de organizações que apresenta dificuldades para generalizar metas, objetivos, estruturas e estilos de gestão, pois buscam operacionalizar políticas governamentais que atendam às metas e aos objetivos políticos, que, muitas vezes, são destoantes (PAULA, 2005b).

Para Paula (2005a), com relação às metas no setor público, os critérios de sucesso governamental estabelecidos por políticos não se reduzem a lucros e perdas, são mais complexos e conflitantes, porque abrangem camadas diferentes da sociedade. Assim:

A administração pública tem uma natureza multifuncional que resulta em estruturas complexas e envolve as seguintes expectativas: o atendimento dos interesses públicos e o provimento dos bens e serviços. Por outro lado, os corpos públicos operam dentro de uma estrutura legal, pois no setor público só se pode fazer o que a lei permite e prescreve: a *accountability* então deve se referir à responsabilidade e ao comprometimento do funcionário em relação às restrições legais (FARNHAM; HORTON, 1992 *apud* PAULA, 2005b, p. 84).

Chanlat (2002) reforça esse aspecto dizendo que, muitas vezes, o trabalhador fica impedido de responder às demandas ou às situações não previstas na concepção. Para ele, trata-se de “fazer bem o que se tem que fazer ainda que impedido de fazê-lo” (CHANLAT, 2002, p. 3).

Dessa forma, o objetivo do serviço público é bem diverso do da empresa privada. A natureza da administração pública remete à ética do bem comum, baseada em conjunto de princípios, de regras, de instituições e dos meios, que garanta acesso aos membros da sociedade (CHANLAT, 2002, p. 3).



No plano imaterial, um dos elementos do bem comum é constituído pelo tríptico reconhecimento-respeito-tolerância nas relações com o outro. No plano material, o bem comum estrutura-se em torno do direito ao acesso justo para todos à alimentação, ao alojamento, à energia, à educação, à saúde, ao transporte, à informação, à democracia e à expressão artística (PETRELLA, 1996 *apud* CHANLAT, 2002, p. 3).

Lynn Junior (2010) *apud* Bergue (2011) apresenta distinções fundamentais entre a gestão pública e a privada:

1. O interesse público difere do privado;
2. As autoridades públicas, por exercerem o poder soberano do Estado, devem necessariamente atender aos valores democráticos em detrimento dos interesses de qualquer grupo ou material em particular;
3. A Constituição exige tratamento igualitário às pessoas e descarta o tipo de seletividade que é essencial para sustentar a lucratividade. (LYNN JUNIOR, 2010 *apud* BERGUE, 2011, p. 31).

Dessa forma, trazer para o serviço público práticas gerenciais do setor privado pode acarretar distorções em seu papel ético específico. A ética do funcionalismo público exige posturas diferenciadas de seus agentes, que passam longe das atitudes exigidas na iniciativa privada. Assim, desconectar o servidor público de seu real objetivo pode proporcionar sofrimento para quem irá executar tarefas pautadas na ética do homem de negócios.

Paula (2005b) posiciona-se criticamente a respeito da administração pública gerencial. A autora questiona o caráter inovador, visto que, apesar de ser pautado em um discurso com ênfase na democracia e na participação, representa um modelo que tende a imitar as ideias práticas da gestão empresarial. Isso acarreta que se crie alternativas viáveis ao setor público.

Bergue (2011) acrescenta que as organizações públicas e privadas exigem modelos de gestão diferentes, pois ambas possuem diversos pressupostos de organização, de orientação, de funcionamento e de propósitos. Sendo assim, a aferição dos resultados deve ser feita de forma diferenciada, visto que o propósito final da organização pública servir de meio para a produção de valor público (resultado da ação governamental).

Outro fator relevante na discussão sobre o trabalho no serviço público relaciona-se ao fato de que o indivíduo exerce a função pública. Apesar de o papel determinante que os serviços públicos desempenham nos países industrializados, ocupando funções centrais na vida coletiva, a



imagem do servidor público tem se deteriorado ao longo do tempo. Assim, indolência, ineficiência, morosidade, incompetência, parasitismo, acomodação e oportunismo são atributos frequentemente relacionados a tais trabalhadores, além de povoarem o imaginário social.

Desde a década de 1980, com a crise fiscal do Estado e a preocupação com o corte de gastos, o funcionalismo vem ocupando papel importante entre as causas das crises do país, segundo o discurso neoliberal, nas palavras de Tavares (2003). Assim, têm surgido várias iniciativas de enxugamento de pessoal e alternativas para gerir melhor os funcionários públicos.

A gerência pública, atualmente configurada sob os moldes gerencialistas, passa a se orientar pelo desempenho e produtividade. Chanlat (2002) relaciona impactos causados nos servidores pela mudança de paradigma. Em primeiro lugar, houve aumento na carga de trabalho pela redução de pessoal e necessidade de melhoria de desempenho e de produtividade. Além disso, os usuários tornaram-se mais exigentes, e a pressão aumentou para aqueles que têm contato com o público. Depois, há o aumento da responsabilidade e da imputabilidade do setor público, sem, no entanto, haver autonomia para que cumpram as tarefas, visto que a hierarquia continua acentuada e a autonomia reduzida, causando contradições e incoerências. Por último, em função de os empregados do setor público serem encarados como ineficientes e improdutivos, eles sofrem com a falta de reconhecimento de suas funções, o que atinge o centro da identidade do indivíduo.

Tohá e Solari (1997) ainda advertem que a função pública sempre esteve ligada a motivações como a natureza do serviço e o compromisso com o interesse comum. No entanto, as características das instituições públicas distanciam a atuação dos gestores dos efeitos decorrentes de seus atos. Além disso, as políticas de gestão de pessoas fazem pouca correlação entre o desempenho dos trabalhadores e sua trajetória, seja em termos econômicos, profissionais, seja em prestígio social ou de reconhecimento pessoal. Privilegiam-se, ainda, práticas que enfatizem o tratamento igualitário entre os funcionários e que limitam a discricionariedade no tratamento do pessoal. Nesse sentido, “não podendo gozar os benefícios do reconhecimento de seu trabalho nem alcançar o sentido de sua relação para com o trabalho, o sujeito se vê reconduzido ao seu sofrimento e somente a ele”. (DEJOURS, 1999, p. 34).

Observa-se, ainda, a precarização do trabalho também no setor público. Com a introdução de novas práticas de gestão do pessoal, a segurança no emprego é afetada pela



contratação de pessoas por períodos determinados, por tempo parcial ou, até mesmo, a terceirização de alguns serviços. Apesar da estabilidade dos agentes integrantes da estrutura administrativa intermediária, essa prática enfraquece as equipes de trabalho e impede o apoio social que é oferecido pelos colegas, superiores, subordinados ou usuários dos serviços. A perda da segurança afeta a neutralidade e a independência do funcionário, o qual precisa se sujeitar às exigências do mercado (CHANLAT, 2002).

Outro elemento relevante se refere à questão da ética no serviço público. Segundo Chanlat (2002), a ação social de iniciativa pública tem como base o bem comum. A burocracia moderna foi criada para isto: permitir a separação entre público e privado, entre princípios pessoais e as virtudes cívicas. Ao transportar a ética do setor privado para o público, rompe-se o centro da identidade do servidor público. “A imparcialidade, o tratamento igualitário e o interesse geral correm o risco de desaparecer a longo prazo em benefício de mecanismos cada vez mais mercantis” (CHANLAT, 2002, p. 6).

Na descrição de Chanlat (1996 *apud* TAVARES, 2003), o trabalho nas instituições públicas, marcado pela rigidez normativa, pressões, desvalorização do funcionário público pode repercutir negativamente na saúde dos funcionários. E, além disso, alterar o sentido do trabalho de quem trabalha no setor público. É preciso resgatar a natureza de tal trabalho, bem como a motivação dos servidores de forma que ele possa realmente alcançar seu objetivo primordial.

Portanto, critérios e mecanismos próprios devem ser criados para avaliação do desempenho dentro do serviço público. Tohá e Solari (1997) sugerem alguns critérios de discussão: conceitos da produtividade; modificação dos processos orçamentários de forma que se tornem ligados a objetivos e produtos mensuráveis e passíveis de avaliação; revisão dos elementos que definem rentabilidade social dos programas; serviços e investimentos pelo Estado; incorporação de critérios que valorizam a demanda dos usuários na tomada de decisão no setor público e adoção de padrões comparativos que possibilitem avaliar o rendimento e a qualidade da ação estatal.

Os autores apontam alguns instrumentos que podem operacionalizar os critérios referidos, como redefinição explícita da missão de cada órgão, por meio de planejamento com definição de metas, objetivos, atividades e programas a serem desenvolvidos, clientes e usuários e prioridades e prazos; definição de incentivos e sanções econômicas, profissionais e institucionais,



para alcançar comportamentos e interesses compatíveis com os objetivos almejados; avaliação dos resultados da gestão com base em indicadores, auditorias externas e estudos que incluam os clientes-usuários; vinculação entre avaliação da gestão e a designação de recursos orçamentários, a formulação de políticas e a nomeação, a confirmação ou o afastamento dos dirigentes.

É imprescindível que as práticas de gestão de pessoas estejam ajustadas à real função do serviço público, para que os trabalhadores possam resgatar o sentido do trabalho. Assim, é imprescindível se buscar medidas de valorização da função pública e de reorganização do trabalho que possibilitem maior participação, autonomia e oportunidades de desenvolvimento profissional dos servidores públicos de forma a resgatar o que Tohá e Solari (1997) chamam de incentivos intrínsecos do funcionalismo público: “a realização de um serviço público e a participação na tomada de decisões que afetam o país”. (TOHÁ; SOLARI, 1997, p. 87).

Além disso, importante observar que há outros órgãos públicos que experienciam desafios similares aos da Câmara dos Deputados, nos quais claramente identifica-se uma área fim e as outras áreas administrativas e de suporte. É o caso do Tribunal de Contas da União, do Senado Federal, da Advocacia Geral da União, da Receita Federal, e tantos outros órgãos cujas atribuições constitucionais e legais apenas se referem ao trabalho finalístico. Tais discussões (ASSUNÇÃO-MATOS; BICALHO, 2016; PEREIRA, SOUZA, 2014) vieram à tona, principalmente, com o advento da Lei da Terceirização, mas também em conflitos corporativos nos quais se pleiteava diferenciação salarial entre servidores da área meio e da área fim.

1.3 Satisfação no Trabalho

1.3.1 Conceitos

Não é de hoje que há a preocupação com a satisfação no trabalho. Segundo Martinez (2002), os estudos sistemáticos sobre tal contentamento iniciaram-se na década de 1930 e têm abrangido diversas áreas de conhecimento, como as da administração, psicologia e saúde. Isso porque a satisfação no trabalho pode influenciar sobremaneira o funcionário, afetando sua saúde mental e física, interferindo em seu comportamento profissional, com repercussões na vida pessoal, familiar e nas organizações (LOCKE, 1976 *apud* MARTINEZ, 2002).



O conceito satisfação no trabalho é um tema complexo que tem sido abordado de formas diversas por várias correntes teóricas. As múltiplas abordagens decorrem do fato de que se trata de um estado subjetivo e individual em que a pessoa percebe como ocorrendo em seu favor. Portanto, não é estático, visto que algumas situações podem ser consideradas significativa para a satisfação no trabalho a um determinado indivíduo e não ter menor importância a outro (FRASER, 1983 *apud* MARTINEZ, 2002).

Fraser (1983) *apud* Martinez (2002) conceitualiza a satisfação no trabalho como:

[...] parte de um contínuo definido, um estado pessoal, oposto a um estado grupal, e seus objetivos variam de pessoa a pessoa, de circunstância para circunstância e ao longo do tempo na mesma pessoa. Além do mais, está, ao final, em função tanto do indivíduo como do trabalho, com conotações de bem-estar positivo que são consistentes somente com a realidade e realização provável de, no máximo, algumas poucas pessoas. (FRASER, 1983 *apud* MARTINEZ, 2002, p. 8).

Os estudos sobre satisfação no trabalho divergem sobre o conceito de bem-estar no trabalho, o que, por vezes, acarretam em dificuldades ou falhas metodológicas nas atividades realizadas. Frequentemente, as pesquisas descrevem isso como sinônimo de motivação, como atitude ou estado emocional positivo. Além disso, há aqueles que consideram que a satisfação é o oposto de insatisfação; outros, ainda, pensam ambos os sentidos como fenômenos distintos.

Alguns conceitos de diversos autores serão transcritos por Azevedo (2012):

Um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das expectativas proporcionadas pelo trabalho. (LOCKE, 1976 *apud* AZEVEDO, p. 13).

Um estado emocional expresso através da avaliação afectiva e/ou cognitiva de uma experiência de trabalho, com algum grau de favorabilidade ou desfavorabilidade. (BRIEF, 1998 *apud* AZEVEDO, 2012, p. 13).

O conjunto de sentimentos e crenças das pessoas sobre o seu actual trabalho. Os graus ou níveis de satisfação das pessoas sobre o seu trabalho podem ir da satisfação extrema à insatisfação extrema. Além de terem atitudes sobre o seu trabalho como um todo, as pessoas podem também ter atitudes sobre os vários aspectos do seu trabalho - como o tipo de trabalho que fazem os seus colegas,



supervisores ou subordinados ou o pagamento. (GEORGE; JONES, 1999, *apud* AZEVEDO, 2012, p. 13)

A atitude geral de um indivíduo em relação ao seu trabalho, envolvendo as relações de trabalho (incluindo as relações de poder), a organização do trabalho, o ambiente, as políticas e programas de gestão, as tecnologias da organização, o ambiente econômico-financeiro, as metas e objetivos da organização e os interesses, história e desejos dos trabalhadores, entendidos singular e coletivamente. (ROBBINS, 2009 *apud* AZEVEDO, 2012, p. 14)

1.3.2 Teorias sobre satisfação no trabalho

No início do século XX, com a expansão da industrialização nas Américas, foi criada uma nova realidade para as organizações. Taylor, um dos mais proeminentes estudiosos do movimento da administração científica, desenvolveu princípios e técnicas de eficiência que fossem capazes de resolver os problemas enfrentados pelas empresas industriais.

O autor já se preocupava com o tema satisfação no trabalho e apontava que aspectos como a fadiga e o salário influenciavam a satisfação e a produtividade. (MARTINS; SANTOS, 2006). Assim, desenvolveu sistema de pagamento por produtividade, pois acreditava-se que as pessoas só poderiam ser motivadas financeiramente. Assim:

A prosperidade máxima de cada empregado significa não apenas salários mais altos, mas também, e mais importante, significa o desenvolvimento de cada homem à sua condição de eficiência máxima. A maioria das pessoas acredita que os interesses fundamentais dos empregados e empregadores são antagônicos. A administração científica, no entanto, tem por princípio que os verdadeiros interesses dos dois são idênticos. (TAYLOR *apud* CHIAVENATO, 2004, p. 57).

Fayol, na mesma linha, pensava que melhorando a remuneração do pessoal, especialmente dos gestores, haveria o aumento da satisfação dos empregados, ou seja, a melhoria do padrão de desempenho das chefias significaria melhoria de desempenho de outros níveis e da organização como um todo. (PINTO; MARIANO; MORAES, 2011).

Nas décadas de 1940 e 1950, os estudos de Mayo (1927), como reação à concepção mecanicista da Administração Científica do trabalho, incorporam o fator humano aos estudos



organizacionais, com o objetivo de evitar a desumanização do trabalho em função da aplicação de métodos rigorosos e da especialização do trabalho.

Mayo (1959), estudou a fadiga, os acidentes, a rotatividade do pessoal e o efeito das condições físicas do trabalho sobre a produtividade. Com base nos resultados de sua pesquisa, realizada em 1927, concluiu que as pessoas não são motivadas apenas pelo salário ou condições de trabalho, mas também precisam do reconhecimento por suas atividades e do sentimento de pertencimento a um grupo, o que influencia as atitudes com relação ao trabalho dos indivíduos (MARTINEZ, 2002).

Mayo (1959) inseriu, dessa forma, fatores sociais e psicológicos na discussão sobre o estudo do trabalho:

A colaboração humana no trabalho depende, para sua perpetuação, de um código social que regula as relações entre as pessoas e suas atitudes recíprocas. A insistência em uma lógica de produção meramente econômica interfere no desenvolvimento do código social e, por conseguinte, faz surgir dentro do grupo um sentido de frustração humana. Esta frustração resulta na formação de um código social de nível mais baixo, e que se opõe à lógica econômica, trazendo consequências para a indústria e para o indivíduo. (MAYO, 1959, p. 117).

Dessa forma, os trabalhadores passaram a ser vistos como sujeitos com vontades e objetivos próprios, pertencendo a grupos e necessitando de aprovação. Assim, o fator humano passa a ser visto como fundamental para uma organização saudável (PINTO; MARIANO; MORAES, 2011). Uma evolução, portanto, ocorreu na teorização relativa à satisfação no trabalho a partir desses estudos, incorporando as necessidades sociais e psicológicas do trabalhador à abordagem do trabalho e da produtividade.

Dentro do enfoque da Teoria da Hierarquia das Necessidades, Maslow acreditava que a satisfação de uma necessidade poderia motivar o indivíduo para um comportamento com o objetivo de atender novas necessidades. Pinto, Mariano e Moraes (2011) desenvolveu a ideia de que as necessidades humanas se dividem em cinco grupos:

- 1) **Fisiológicas ou básicas:** necessidades de sobrevivência e de orgânicas como alimento, abrigo, repouso, exercício, sexo, etc.;
- 2) **Segurança:** necessidades de proteção contra ameaças tanto físicas,



quanto emocionais, estão relacionadas com a estabilidade, a integridade física, a ausência de medo e de ansiedade e a sobrevivência.

3) **Sociais:** necessidade de relacionamento, de afeição, de interação e de aceitação dentro do grupo e da sociedade

4) **Estima:** necessidades de autoestima e estima dos outros, desenvolvimento de sentimentos de valor, de capacidade, de utilidade e de poder.

5) **Autorrealização:** desejo de autodesenvolvimento, de utilização do potencial de aptidões e habilidades e de realização pessoal. (MAXIMIANO, 2012).

A teoria de Maslow acredita que os indivíduos tendem a satisfazer primeiro as necessidades básicas para somente depois se preocuparem com as de níveis mais elevados. Assim, uma vez satisfeita, perde sua força motivadora, e a pessoa passa a ser motivada por outras de níveis superiores, pela ordem seguinte das necessidades. Dentro desse conceito, as pessoas estão em desenvolvimento contínuo, com o alerta de que não necessariamente a autorrealização do indivíduo se encontra no topo da hierarquia, ela pode ser obtida em qualquer ponto da escala e com o atendimento de qualquer tipo de urgência, dependendo do indivíduo. Além disso, importante destacar que uma necessidade ou grupo de necessidades pode ter mais importância para uma pessoa, em função da idade, meio social e personalidade do que para outra (MAXIMIANO, 2012).

McGregor (1965), na busca por uma teoria de gestão das empresas mais adequada à realidade da época, propõe duas teorias X e Y: na primeira, expõe as convicções sobre o comportamento humano implícitas na literatura da época; na outra, faz um convite à inovação, propondo a integração entre os objetivos da empresa e do indivíduo, com a criação de condições as quais permitam que os membros da organização possam realizar as próprias finalidades, orientando seus esforços para o êxito da empresa.

A Teoria X, para esse autor, engloba convicções existentes à época que tinham muita influência na estratégia de gestão de um grande setor da indústria, a saber : 1) o ser humano médio não gosta intrinsecamente de trabalhar e trabalha o menos que pode; 2) devido a essa característica humana de desagrado pelo trabalho, a maior parte das pessoas precisam de ser coagidas, vigiadas, orientadas, ameaçadas com castigos, a fim de serem levadas a fazer o devido esforço para se alcançarem os objetivos da organização; 3) o ser humano médio prefere ser dirigido, deseja evitar



responsabilidades, é relativamente pouco ambicioso e pretende segurança acima de tudo. Argumenta que muitas teorias de gestão derivam de noções como as da Teoria X, e, portanto, utilizando do “pão na mão – pau na outra” de forma a constranger os trabalhadores a realizarem suas atividades de trabalho. (MCGREGOR, 1965).

Na Teoria Y, por outra via, McGregor (1965) propõe generalizações a uma nova ideia para orientação de recursos humanos: 1) O dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como a distração ou o descanso. Assim, o labor pode ser fonte de satisfação, sendo feito de forma voluntária ou como fonte de castigo, e será evitado; 2) Controle exterior e ameaça de castigo não são os únicos meios de suscitar esforços no sentido dos objetivos organizacionais; 3) o empenho em alcançar objetivos é função das recompensas atribuídas ao êxito das tarefas. Dessa forma, o autor argumenta que a satisfação das necessidades do ego e de autorrealização podem ser produtos dos objetivos organizacionais; 4) o ser humano médio aprende, em condições apropriadas, não só a aceitar, mas também a procurar responsabilidades; 5) a capacidade de exercer em grau relativamente elevado a imaginação, o talento e o espírito criador na solução de problemas organizacionais encontra-se larga e não escassamente distribuída entre as pessoas; 6) nas condições da vida industrial moderna, as potencialidades do ser humano médio são utilizadas apenas parcialmente. (MCGREGOR, 1965).

Para McGregor, à luz da Teoria das Necessidades Humanas, direção e controle não são suficientes para motivar indivíduos, cujas necessidades primordiais são sociais e egoístas. Assim, referindo-se à Teoria X, argumenta que:

As pessoas privadas de oportunidade para satisfazer no trabalho as necessidades que lhes são importantes comportam-se exatamente como podemos prever – com indolência, passividade, relutância em aceitar responsabilidades, resistência a inovações, disposição para ouvir demagogos, exigências injustificadas de vantagens econômicas. (MCGREGOR, 1964, p. 66).

Dessa forma, na Teoria Y, propõe que a busca pela satisfação das necessidades do homem no ambiente de trabalho seja feita pela criação de condições nas organizações que permitam a seus membros realizarem suas próprias finalidades, ou seja, satisfazer suas necessidades, mediante a orientação dos esforços para o sucesso da empresa. (MCGREGOR, 1965).



A Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg busca explicar como o ambiente de trabalho e o próprio trabalho interagem para produzir motivação (MAXIMIANO, 2012). Para Martins e Santos (2006), a primeira teoria ligada diretamente à satisfação com o trabalho é a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, Mausner e Snuderman ou Teoria da Motivação-Higiene. Segundo essa teoria, há dois grupos de fatores que orientam o comportamento das pessoas em situação do trabalho: fatores extrínsecos ou higiênicos e fatores intrínsecos ou motivacionais.

O primeiro grupo constitui-se de fatores extrínsecos ou higiênicos, como o ambiente e as condições de trabalho, e, portanto, não são passíveis de controle pelo indivíduo. Entram nesse grupo fatores como a supervisão, relações interpessoais no trabalho, política de organização e salário. No segundo grupo estão os fatores intrínsecos ou motivacionais, relacionados ao conteúdo do cargo e à natureza do próprio trabalho, estes sim, passíveis de controle pelo indivíduo. Aqui relacionam-se o desempenho, a promoção e o reconhecimento e pelo trabalho executado.

Maximiano (2012) observa que em suas pesquisas, Herzberg descobriu que geralmente as pessoas mostravam-se satisfeitas com os fatores intrínsecos e insatisfeitas com os fatores extrínsecos do trabalho, ou seja, as pessoas gostam mais de seu trabalho do que do ambiente de trabalho. Para Herzberg, o trabalho em si atende as necessidades e produz satisfação diferente das que estão associadas ao ambiente ou às condições de trabalho.

Portanto, esse autor não vê a satisfação como o polo oposto da insatisfação. Nas palavras de Herzberg, “as conclusões desses estudos sugerem que os fatores relacionados com a satisfação e a insatisfação no trabalho são diferentes entre si. O oposto de satisfação não é insatisfação, mas não satisfação; o oposto de insatisfação não é satisfação, mas não insatisfação” (HEZBERG *apud* MAXIMIANO, 2012, p. 273)

Para Pinto, Mariano e Moraes (2011), os fatores higiênicos são profiláticos, pois apenas evitam a insatisfação, no entanto, os fatores motivacionais, “podem ter efeito de desmotivação, provocando a apatia do trabalhador, inclusive causando desinteresse e falta de sentido no trabalho já que a organização é meramente um lugar para trabalhar”. (PINTO; MARIANO; MORAES, 2011, p. 4).

Martinez (2002) alerta que essa teoria sofreu algumas críticas pela falta de consistência empírica para a divisão dos aspectos do trabalho como intrínsecos e extrínsecos e para a separação



entre satisfação e insatisfação como construtos separados. Locke (1969 *apud* MARTINEZ, 2002) relata que encontrou evidências em seus estudos que demonstraram que a mesma classe de eventos foi responsável pela satisfação como pela insatisfação. Além disso, aponta que Herzberg não considera as diferenças individuais dos trabalhadores nos relatos das fontes de satisfação e insatisfação, ou seja, apesar de ser possível arguir que os homens têm as mesmas necessidades, os valores dos indivíduos tendem a ser diferentes e são determinantes nas reações emocionais no trabalho, assim, não podem ser desconsiderados na avaliação das fontes de satisfação e insatisfação.

O grande avanço da contribuição de Herzberg e colaboradores, na visão de Martins e Santos (2006), foi a identificação da importância do crescimento psicológico advindo do próprio trabalho como condição para satisfação no trabalho. Para Maximiano (2012), uma importante contribuição foi a técnica de enriquecimento do trabalho, proposta por Herzberg, que consiste em incrementar os fatores motivacionais de um cargo ou de um grupo de cargos, com o aumento planejado de responsabilidades e dos desafios do trabalho, a fim de desenvolver ao máximo as capacidades e as motivações do indivíduo, possibilitando ao indivíduo alcançar o nível mais alto de satisfação no seu trabalho.

A Teoria da Expectância ou da expectativa de Vromm (1964) considerava que variáveis situacionais de personalidade produziam satisfação. Assim, Vromm definiu “satisfação como reação antecipada a um resultado ou expectativa que o empregado espera conseguir”. (MARTINS; SANTOS, 2006, p. 196). A crença de que é possível obter um resultado ao que se atribui grande valor leva o indivíduo a realizar os esforços mais intensos.

Dessa forma, o indivíduo escolhe o comportamento em função da perspectiva de satisfação ou de insatisfação que os resultados dessas atitudes proporcionam, ou seja, o esforço depende do resultado que se pretende alcançar. As pessoas atribuem valores aos resultados, e esse valor percebido depende da satisfação ou da insatisfação associada à sua conquista, além de representa o incentivo que vai desencadear o esforço inicial. O valor ou a importância de cada recompensa é relativo e depende de cada indivíduo (MAXIMIANO, 2012).

Para Borges, Alves Filho e Tamayo (2008) essa teoria se baseia em cinco conceitos básicos:

1. Resultados do trabalho – consequências que uma organização pode



oferecer a seus empregados a partir da realização de suas funções, podendo ser: provisão de salário, dispêndio de energia física e mental, produção de bens e serviços, interações sociais com outras pessoas e status social.

2. Valência – atribuição a cada resultado do trabalho, a desejabilidade ou não.

3. Expectativa – percepção de quanto os esforços despendidos conduzem a resultados esperados.

4. Instrumentalidade – grau de relação percebida entre a realização e a obtenção do resultado;

5. Força motivacional – quantidade de esforço ou pressão de uma pessoa para motivar-se. É uma função multiplicativa das valências, instrumentalidade e expectativas.

Para a teoria da equidade, a satisfação é definida como ausência de insatisfação. Isso quer dizer que é um efeito desagradável de cognições discordantes, o qual constitui fonte de tensão a ser reduzida, em que o indivíduo gasta energia. (MARTINS; SANTOS, 2006).

O ponto central dessa teoria é o da crença de que o esforço deve ser proporcional às recompensas recebidas e iguais para todos. Assim, parte-se da premissa de que as pessoas fazem comparação entre os esforços despendidos e as recompensas alcançadas por elas e pelos outros, principalmente quando há algum tipo de proximidade. (MAXIMINIANO, 2012).

Quando o indivíduo percebe a falta de equidade, pode ocorrer a dissonância cognitiva, ou seja, quando há desarmonia entre a expectativa de igualdade e o que realmente acontece na realidade.

Segundo Maximiniano (2012), são quatro os tipos principais de referências utilizadas nas comparações entre os indivíduos: a própria pessoa, na mesma posição ou em situação diferente na mesma organização; a própria pessoa, em outra organização; outra pessoa ou grupo de pessoas, na mesma organização; e outra pessoa ou grupo de pessoas em outra organização. Para ele, a percepção de falta de equidade pode acarretar alguns tipos de comportamentos, tais como: alteração



no esforço exercido; alteração nos resultados produzidos; distorção da autopercepção; distorção da percepção de outros; escolha de outra referência e abandono da situação presente.

Locke (1969) *apud* Marqueze e Moreno (2005) definem satisfação como o resultado da avaliação que o trabalhador tem da sua prática ou da realização de seus valores por meio do trabalho. Para ele, a satisfação no trabalho é um estado emocional prazeroso, resultante da avaliação que o indivíduo tem de seu trabalho em relação aos valores do indivíduo. A insatisfação no trabalho, por outro lado, é um estado emocional não prazeroso que resulta da avaliação do trabalho como uma negação dos valores do indivíduo no trabalho. Portanto, satisfação e insatisfação são situações opostas de um mesmo fenômeno. Trata-se de estado emocional que se manifesta na forma de prazer (satisfação) ou de sofrimento (insatisfação). (MARTINEZ, 2002).

Para esse autor, há diferença entre valores de necessidade, indispensáveis à sobrevivência e ao bem-estar do indivíduo, comuns e inatos a todos, e os valores que são diferentes de indivíduo para indivíduo e que se relacionam com o percebido de forma individual, como benéfico para o trabalhador. Trata-se, por conseguinte, de um estado emocional, em que a emoção deriva da avaliação dos valores da pessoa.

A satisfação no trabalho, para esse autor, é determinada por dois fatores inter-relacionados: os agentes do trabalho e eventos e as condições do trabalho. Nos primeiros estão características como o relacionamento entre os chefes, os colegas e subordinados, o próprio *self* do indivíduo, as políticas da empresa e o estilo de gerência. Já os segundos se caracterizam por aspectos como o trabalho em si, o pagamento, a política de promoção, o reconhecimento verbal e as condições e ambiente de trabalho. (MARTINS; SANTOS, 2006).

Na visão de Locke (1969) *apud* Marqueze e Moreno (2005), a satisfação no trabalho pode gerar consequência tanto para o indivíduo quanto para a organização, as quais interferirão em aspectos comportamentais e também na saúde do trabalhador.

Hackman e Oldham (1976) *apud* Martins e Santos (2006), postulam que a satisfação seria determinada por estados psicológicos críticos, causados por cinco características centrais do trabalho: variedade; identidade; significância; autonomia e tarefa; e *feedback* recebido. A relação entre elas seria moderada pela necessidade de crescimento do empregado. (MARTINS; SANTOS, 2006).



Outro modelo que explica a satisfação no trabalho é a Teoria das Necessidades de Realização, resultante dos estudos de Lofquist e Davis, Porter e Wofford. Esse padrão supõe que a satisfação seja determinada por quanto o trabalho atende às necessidades básicas de realização do indivíduo para seu o bem-estar. (MARTINS; SANTOS, 2006).

De acordo com Werninmont *apud* Martins e Santos (2006), variáveis externas como políticas da empresa, condições de trabalho, salário, entre outras causam variáveis internas como sentimentos de satisfação ou insatisfação, que produzem variáveis consequentes como rotatividade, ausências e motivação no trabalho. Segundo essa teoria, as variáveis consequentes retroalimentam as externas e fazem como que o sistema tenha um funcionamento cíclico.

Para Orpen *apud* Martins e Santos (2006), a satisfação é uma atitude percebida na relação entre valores e satisfação no trabalho. Para o autor, quando os valores do indivíduo não são respeitados nas situações de trabalho, a tendência é que eles se sintam insatisfeitos.

Dessa forma, percebe-se que, durante longo período, satisfação e motivação no trabalho estiveram próximas nas teorias que cuidavam das características individuais como responsáveis pelo comportamento no trabalho. Dentro dessa perspectiva, a satisfação era vista como um componente da motivação, que induzia nos trabalhadores comportamentos de trabalho importantes para os interesses empresariais. Assim, satisfação é estudada como causa de comportamentos do trabalho. (SIQUEIRA, 2008)

Posteriormente, nos anos 1960 e 1970, satisfação no trabalho passou a ser concebida como atitude, e era encarada como fator com capacidade de predizer comportamentos no trabalho, tais como: produtividade, desempenho, rotatividade e absenteísmo. (SIQUEIRA, 2008).

Outra vertente de estudos se baseia nos pressupostos humanistas e sociais que exigiam das empresas mais responsabilidade social. A busca pelos níveis de satisfação amparava-se na investigação em como as empresas conseguiam oferecer condições adequadas para o bem-estar e a saúde do indivíduo, pois acreditava-se que os sentimentos surgidos no contexto de trabalho influenciam a vida pessoal, familiar e social.

Segundo Brief e Weiss (2002) *apud* Siqueira (2008), nos anos 1990, o foco dos pesquisadores migrou para as emoções que se manifestavam no ambiente de trabalho,



impulsionando pesquisas acerca de conceitos ternos, como afetos positivos e negativos, estado de ânimo e emoções discretas, que abrangiam as experiências emocionais no contexto de trabalho e foram utilizadas para o entendimento de fenômenos como *burnout*, sofrimento e saúde mental dos funcionários.

Siqueira (2008) afirma que, no século XXI, a satisfação no trabalho é considerada como um dos vários conceitos que aborda a afetividade no ambiente, como um vínculo afetivo do indivíduo com seu trabalho. Para Siqueira e Padovam (s/d) *apud* Siqueira (2008), satisfação no trabalho passa a ser vista como resultado do ambiente organizacional sobre a saúde do indivíduo, figurando como um dos três componentes psicossociais do conceito de bem-estar no local, em conjunto com o envolvimento no trabalho e o comprometimento organizacional e afetivo.

Parece haver, então, duas vertentes sobre satisfação no trabalho. Uma delas defende que as características da atividade são os principais determinantes da satisfação. A outra, por sua vez, apregoa que o processamento das informações sociais é o aspecto mais importante no constructo da satisfação. Apesar das divergências, ambas enfatizam a importância do papel dos aspectos situacionais que geram atitudes e, conseqüentemente, satisfação. (MARTINS; SANTOS, 2006).

A partir da evolução teórica do construto satisfação no trabalho, é possível verificar a consolidação da noção de que a empresa é também responsável pela satisfação no ambiente. Estudos brasileiros como os de (MELEIRO; SIQUEIRA, 2005; PADOVAM, 2005; SIQUEIRA, 2003, 2005; TAMAYO, 1998) citados por Siqueira (2008), evidenciam o forte impacto de fatores do contexto sócio organizacional nos níveis de satisfação, tais como: valores organizacionais; percepções de justiça; e percepções de suporte e reciprocidade, que ocorrem com as relações de trocas sociais e econômicas e acontecem entre o trabalhador e as organizações. Esses resultados indicam que a satisfação no trabalho seria um sentimento bastante sensível às políticas e às práticas gerenciais.

Conforme, Timossi *et al.* (2010), as empresas, na investigação da Qualidade de Vida no Trabalho, têm se preocupado com a satisfação do trabalhador em relação a alguns fatores, como: salário; segurança; saúde no trabalho; condições físicas no trabalho, de forma a reduzir doenças



ocupacionais e acidentes; desenvolvimento das capacidades e habilidades; autonomia; informação; crescimento profissional; integração social; e espaço de vida no trabalho e fora dele.

Para este trabalho, utilizaremos o conceito de Martins (1984) *apud* Martins e Santos (2006, p. 196) que define a “satisfação no trabalho como uma variável de natureza afetiva e se constitui num processo mental de avaliação das experiências no trabalho que resulta num estado agradável ou desagradável”. Considerar-se-á a satisfação global dos indivíduos no trabalho. Assim, a partir de sua bagagem individual de crenças e valores, o indivíduo avaliará seu trabalho e a avaliação resultará em estado agradável, que produz satisfação, ou desagradável, que produz insatisfação.

1.4 Sentido do Trabalho

*Sem trabalho, toda vida apodrece.
Mas, sob um trabalho sem alma, a vida sufoca e morre.
(Albert Camus)*

1.4.1 Contornos da centralidade do trabalho

O trabalho ao longo do século XX e também neste século tem ocupado o centro de grandes debates. Alguns estudiosos afirmam que a centralidade do trabalho na vida do ser humano se esgotou em razão do desemprego, das novas formas de produção e da sua precarização. Outros, ao contrário, insistem que o trabalho ainda é fator estruturante do ser humano e da sociedade, tendo em vista que, cada vez mais, se amplia no mundo o conjunto de homens e de mulheres que vive da venda da sua força de trabalho, apesar das metamorfoses pelas quais vem passando.

Para Bendassolli (2009), a centralidade do trabalho é uma construção discursiva que surgiu no pensamento ocidental com base nas novas necessidades capitalistas de integração do trabalho, criando, dessa forma, um “sujeito do trabalho”. Para o autor, por meio da análise dos discursos sobre o trabalho, é possível apreender o significado de sua centralidade na modernidade e, também, sua “desmontagem” nos discursos da pós-modernidade.



A valorização do trabalho foi um processo de longa duração que se deu a partir da sociedade industrial, com a inclusão das leis e dos vocabulários econômicos e com a nova organização do trabalho, caracterizada pela racionalização e divisão. De acordo com Hannah Arendt (1995) *apud* Organista (2006), até o século XVIII, o trabalho não era uma atividade considerada digna, visto que significava suprir apenas o reino da necessidade. Na antiguidade, associava-se à servidão e ao atendimento das necessidades vitais, sendo que somente na esfera pública havia o pleno desenvolvimento da atividade humana. Primeiramente, o homem deveria livrar-se dos “constrangimentos” da vida privada (trabalho) para depois poder atuar como agentes moralmente capazes de agir na esfera pública.

A concepção de trabalho como fonte de identidade e de autorrealização humana surge a partir do Renascimento. Assim, “as razões para trabalhar estão no próprio trabalho e não fora dele ou em qualquer de suas consequências” (ALBORNOZ, 1994 *apud* RIBEIRO; LÉDA, 2004 p. 77).

Bendassolli (2009) destaca três antecedentes da centralidade do trabalho: a tradição greco-romana; a judaico-cristã; e a renascentista, os quais apresentam o trabalho ora como castigo, ora como meio de imitar a Deus e ora como forma de realização pessoal.

Na tradição greco-romana, o trabalho estava ligado às necessidades básicas, voltado à sobrevivência, era “o tributo que pagavam aqui na Terra, pelo fato de serem mortais” (SALIS, 2004, p. 76). Nessa esfera, estavam incluídas as tarefas inadiáveis da condição mortal, necessidades da vida.

Bendassolli (2009) ressalta duas intuições dos gregos sobre o trabalho que merecem destaque. A primeira refere-se ao fato de que o trabalho em si não era necessariamente degradante, mas sim a dependência que se formava entre o trabalhador e a pessoa para quem se dirigia o fruto do seu trabalho. A autossuficiência era a base da liberdade do homem no mundo antigo, ou seja, o trabalho era desprovido de valor se fosse realizado para satisfazer as necessidades de outra pessoa que não a do artesão. Aqui se vislumbra associação entre essa tradição clássica e a visão de Marx acerca da alienação do trabalho. A segunda intuição se baseia na distinção entre trabalho e lazer. Para Aristóteles, o trabalho manual era degradante na medida em que afastava o homem do exercício de atividades mais elevadas. O tempo livre deveria ser utilizado para cultivo da mente



por meio de atividades que enriquecem o indivíduo, como reflexão teórica e meditação. Essa outra forma de trabalho estava ligada ao Ócio Criador, trabalho voltado à criação e não à necessidade de sobrevivência. Trabalho que visava a satisfação de imitar os deuses e não ao lucro. Por meio do ócio criador, os talentos poderiam ser utilizados pelos indivíduos a fim de transformar a rotina em um desafio para a criatividade e a inovação (SALIS, 2004).

Então é possível encontrar distinção entre trabalho manual e intelectual. Tal situação também pode ser observada durante a Idade Média e, talvez, até nos dias atuais, sendo que no último caso, assume a preponderância de importância e de nobreza.

Fato que também merece destaque é o de que o tempo de não trabalho nos dias atuais, ao contrário do que foi apregoado pelos autores clássicos, tem sido totalmente absorvido por atividades de consumo de bens. Embora Marx (1971) *apud* Bendassolli (2009) acreditasse que o recuo da centralidade econômica do trabalho poderia liberar o tempo dos homens para atividades mais elevadas, reabilitando a dimensão criativa do trabalho, percebe-se que o capitalismo absorveu todas as esferas de tempo do indivíduo, transformando o seu tempo livre também em momento de consumo e em outras formas de produção e geração de valor econômico.

Friedmann (1972) afirma que a principal forma assumida pela evasão fora do trabalho é a da busca desesperada pelo “lazer”. Ao invés de o indivíduo procurar atividades mais completas para compensar a frustração pelo trabalho extremamente fracionado que a industrialização trouxe,

[...] pelo contrário, algumas vezes, tende a desorganizar sua vida fora do trabalho, a estimular tendências agressivas por meio das quais a personalidade procura se afirmar de maneira brutal, através do uso de excitantes de toda a espécie, dos jogos de azar e de apostas, do álcool, de hábitos e impulsos (*conspicuous consumption*), de divertimentos brutais como *os stock-cars* e de espetáculos de massa pretensamente “esportivos” ou “artísticos”, tais como o boxe, o *catch*, as corridas de automóveis, os filmes de terror e de crime (FRIEDMANN, 1972, p. 157).

A tradição judaico-cristã oferece, ainda na visão de Bendassolli (2009), duas leituras ambíguas sobre o trabalho, ambas constantes da bíblia. Na primeira, o trabalho não tem conotação de pena ou dificuldade, refere-se ao período antes do mito de Adão e Eva, e, portanto, antes da queda do homem, pois nesse momento o homem partilhava com Deus o fruto da criação. Na segunda, o pecado de Adão ocasionou a sua expulsão do paraíso, obrigando-o a ter que trabalhar



para sua sobrevivência, como penalidade pela infração. Dessa forma, o trabalho reveste-se da ideia do pecado, fonte de sofrimento, da obrigação pela necessidade.

Santo Agostinho, bispo católico e filósofo da igreja, retoma a primeira leitura e reforça que o trabalho de Adão no paraíso seria a expressão feliz de sua própria vontade, ou seja, o uso livre da razão. Nessa visão, o homem recebe de Deus o material para que possa realizar seu trabalho e, assim, assumir com Deus um lugar na criação.

Le Goff (1980) *apud* Bendassolli (2009) destaca que a leitura penitencial acerca da natureza do trabalho encontrada no livro de Gênesis é central na visão cristã. O trabalho surge então com forte conotação moral de obrigação e de culpa, ligada à Queda do homem, que influenciou também a visão do protestantismo. Assim:

O significado deste trabalho monástico era acima de tudo penitencial. Já que o trabalho manual era associado com a Queda, com o curso divino e com a penitência, os monges, na qualidade de profissionais penitentes por vocação, penitentes por excelência, tinham de dar um exemplo de mortificação por seu trabalho. Independentemente dos motivos, o simples fato de o mais elevado tipo de perfeição cristão, o monge, engajar-se no trabalho gerou uma parte do prestígio social e espiritual dos praticantes, os quais deveriam refletir sobre a atividade de trabalho. (LE GOFF, 1980 *apud* BENDASSOLLI, 2009).

Com o crescimento das cidades e do comércio, a visão do trabalho como penitência começa a ser alterada de forma a justificar o trabalho de mercadores, artesão e outros trabalhadores, que necessitavam de justificação religiosa para suas atividades e vocação, na busca pela dignidade e respeito por meio de seus trabalhos. Essa alteração significou a “santificação do trabalhador”, em vez da ênfase no trabalho “santo” de penitência ou monástico (BENDASSOLLI, 2009).

Pode-se observar a influência dessa tradição no pensamento ocidental, o qual concebe o trabalho de forma ambígua. Ao mesmo tempo em que é visto como sofrimento necessário, também pode ser percebido como meio para servir ao próximo, meio de disciplinar o espírito e meio de santificar o trabalhador.

Dentro da tradição renascentista, o trabalho é visto como um valor em si mesmo. Seu sentido deve ser buscado dentro do próprio trabalho. Essa tradição baseia-se na ética do trabalho artesanal. O homem une-se à sua obra como criador. “Essa tradição apresenta o ser humano como um *Homo faber*, no sentido de construtor de seu próprio destino, de seu próprio mundo e,



principalmente, de si mesmo, já que é livre e autônomo”. (BENDASSOLLI, 2009, p. 18). O prazer do homem deriva do fato de que ao mesmo que tem que criar, o trabalhador-artista consome sua própria obra à medida que a traz à vida.

Nesse sentido, reverbera a crítica de Marx sobre a alienação do trabalho. O prazer oriundo da criação da obra perde sentido na sociedade industrial, em que as atividades são extremamente divididas, simplificadas e sem que o trabalhador tenha nenhum controle. Perde-se, portanto, o prazer, e o trabalho torna-se alienado por não ser possível vislumbrar e “consumir” a obra realizada.

Para Borges (1999) *apud* de Araújo e Sachuk (2007), somente quando o livre contrato se tornou realidade, o trabalho assalariado predominou e a economia de mercado tornou-se concorrencial é que foi consolidada a concepção de trabalho capitalista tradicional, atribuindo alta centralidade ao labor. Para ele, essa concepção apresenta o trabalho como mercadoria e sua principal instrumentalidade era o sucesso econômico. Nesse momento, o trabalho é desconectado de sua fonte espiritual ou criativa.

Dessa forma, o trabalho passa a ser o principal responsável pela geração do valor, é redefinido por meio do vocabulário econômico. A racionalidade econômica separou o homem de sua força de trabalho, o trabalho passou a ser o meio de ganhar a vida e não mais parte da vida do homem. Surge, assim, uma dimensão abstrata do trabalho, desconectada do produto final, distante das outras concepções tratadas acima.

Adam Smith (1984) *apud* Bendassolli (2009) reescreve o valor “ontológico” do ser do homem que deixa de ser centrado em Deus, na razão e na comunidade, e é fixado no ímpeto à troca, na otimização dos interesses e da riqueza pessoal. O trabalho, assim, ganha em centralidade econômica e em centralidade como manifestação da identidade, ou seja, o trabalho torna-se propriedade individual.

Outro fator decisivo para a construção da centralidade do trabalho é a transformação do sujeito em sujeito do trabalho. Marx e Hegel contribuíram nessa construção. A inserção da subjetividade organiza as experiências singulares dos indivíduos por meio do trabalho, todas as experiências humanas passam assim a serem submetidas ao crivo do trabalho. Assim,



O sujeito do trabalho apresentado por Marx é uma espécie de ponto de apoio para descrever quem somos: indivíduos que trabalham e cujo sentido da existência é em grande parte extraído deste. Ele constrói a subjetividade a partir de uma nova valorização dada ao trabalho e a seu sentido na definição da existência humana. (BENDASSOLLI, 2009, p. 23)

Além disso, a concepção moderna do trabalho o incorporou ao caráter moral dos indivíduos, tanto por definir o caráter da pessoa quanto para fundar um princípio de normas de relacionamento e organização social (divisão do trabalho), segundo Bendassolli (2009).

Dentro desse aspecto, Friedmann (1972) apresenta o quadro ideal escrito por Émile Durkheim sobre as condições normais da divisão do trabalho e a solidariedade social, que poderia surgir da realização das atividades de forma fragmentada, de acordo com a sociedade industrial exigia. Assim,

Quando são realizadas, o indivíduo não se fecha estreitamente em sua especialidade: muito pelo contrário, ele se mantém em relação constante com os trabalhadores aos quais são destinadas funções próximas da sua, toma consciência de suas necessidades, das mudanças que intervêm em suas ocupações, etc. A divisão do trabalho verdadeira, “normal”, implica que o trabalhador não fique curvado sobre sua tarefa, mas permaneça voltado para os que o cercam, influenciando-se e sendo influenciado por eles. Simultaneamente, e por isso mesmo, ele sabe que sua ação tende a um objetivo, do qual vislumbra ao menos os principais contornos. (FRIEDMANN, 1972, p. 118).

Por outra via, há autores que acreditam que a sociedade do trabalho tenha chegado ao fim, com o deslocamento do *status* do trabalho de uma realidade de vida central. Autores como Gorz, Offe e Kurz defendem que, com o aumento do desemprego, a diminuição do tempo de trabalho, o aumento do tempo livre, a precarização e fragmentação do trabalho e a crescente automação e informatização dos processos produtivos, a categoria trabalho não poderia mais ocupar lugar central no sustento da estabilidade e da segurança da sociedade, nem se constituir como base para identidades coletivas. (ORGANISTA, 2006).

Assim, “a economia não tem mais necessidade [...] do trabalho de todos e de todas. Dessa forma, [...] o trabalho não pode servir de fundamento à integração social”. (GORZ, 1988 *apud* ORGANISTA, 2006, p. 37). Para uma parcela grande da sociedade, o emprego é somente uma atividade provisória e acidental. Sendo assim, a categoria trabalho não é mais aspecto central na identidade dos indivíduos e na constituição da sociedade. Por certo, muitos desses autores



confundem emprego (acepção meramente financeira do trabalho) com trabalho, o que pode enviesar a análise sobre a centralidade do labor.

Organista (2006) esclarece que esses autores que apregoam o fim da centralidade do trabalho incorrem em algumas confusões, tais como: criam uma identidade entre trabalho e emprego que não leva em conta a existência de processos valorativos e históricos, os quais articulam distinção qualitativa dessas categorias. Além disso, não elaboram diferenciação entre o trabalho com o valor de uso (atividades presentes em todas as organizações sociais) e o trabalho abstrato. Por fim, esclarece que apesar da precarização e da fragmentação do mundo do trabalho, do desemprego e da diminuição dos empregos formais, ao continuar sendo atribuído valor moral ao trabalho e às pessoas, espera-se que executem uma atividade socialmente reconhecida.

Por ora, nesta pesquisa, parte-se do pressuposto de que o trabalho ainda é uma categoria central na constituição da identidade dos indivíduos. Nessa linha, temos que:

Somente o trabalho tem sua natureza ontológica um caráter intermediário. Ele é essencialmente uma inter-relação entre homem (sociedade) e natureza, tanto inorgânica (utensílios, matéria-prima, objetos de trabalho etc.), como orgânica, inter-relação [...] que se caracteriza acima de tudo pela passagem do homem que trabalha, partindo do ser puramente biológico ao ser social. (LUKÁCS, 1981 *apud* ORGANISTA, 2006, p. 132).

1.4.2 Trabalho como categoria central

Dentro da perspectiva da centralidade do trabalho, ele pode ser meio de produção de vida, provendo, além da subsistência, sentidos existenciais que contribuem na estruturação da personalidade e da identidade do indivíduo.

Sob o enfoque marxista, o trabalho é compreendido como capacidade de transformar a natureza para atender necessidades humanas, ou seja, “processo em que o ser humano com sua própria ação impulsiona, regula e controla seu intercâmbio material com a natureza” (MARX, 1980 *apud* D’ACRI, 2003, p. 16).

Nesse mesmo sentido, alguns autores afirmam que:

É pelo trabalho que o homem se faz homem, constrói a sociedade, transforma-a e faz a história. O trabalho torna-se, então, categoria essencial que lhe permite não apenas explicar o mundo e a sociedade, o passado e a constituição do homem, como também antever o futuro e propor uma prática transformadora – a tarefa de construir uma nova sociedade. (ANDERY; SÉRIO, 2003 *apud* ARAÚJO; SACHUK, 2007, p. 55).



Ainda sob essa perspectiva, Dejours (1994) *apud* Sant'anna e Moraes (1999) considera que o trabalho é considerado como operador fundamental na construção do sujeito, representa a mediação entre o inconsciente e o campo social.

Em outro enfoque, no entanto, a importância do trabalho é vista como uma questão de sobrevivência, e que, portanto, apresenta conotação de obrigação moral, reforçada por instituições como a família, a escola e o governo (OFFE, 1989 *apud* SANT'ANNA; MORAES, 1999).

Por meio da organização do processo produtivo e, conseqüentemente, do trabalho, tem-se refletido sobre a constante busca do capital em se manter no poder. Pelo trabalho, o capital organiza e estrutura o mundo. “Na sociedade contemporânea ocupa o centro da vida dos indivíduos, estando sempre submetido ao capital” (SIQUEIRA, 2006, p. 33). Nesse contexto, o indivíduo passa a ser mais um instrumento do sistema, e o trabalho vai perdendo a significação para o sujeito.

Segundo Antunes (2002), na sociedade atual, mediações de primeira ordem do trabalho, de caráter ontológico, estabelecidas por meio do intercâmbio e da interação do homem com a natureza, foram alteradas por mediações de segunda ordem, que introduzem “elementos fetichizadores e alienantes de controle social metabólico”. (ANTUNES, 2002, p. 20).

Enriquez (2003) alerta que o indivíduo nunca esteve tão preso nas redes das organizações e pouco livre com relação ao seu corpo, sua psique e seu modo de pensar. Isso porque o capital se utiliza de estratégias para manutenção de seu metabolismo dentro das organizações.

Duas perspectivas relacionadas ao sentido do trabalho podem ser percebidas. A primeira delas relaciona-se com o caráter ontológico do trabalho, a outra com a sobrevivência. Para Antunes (2002), trata-se do reino da liberdade e do reino da necessidade.

O caráter ontológico afasta o trabalho da esfera econômica. Por meio dele, o homem pode agir sobre a natureza, usar seus recursos e também modificá-la, recriando-a. Assim, o trabalho surge como mediador na formação do sujeito, atuando entre o inconsciente e o campo social. Da mesma forma permite o homem atuar sobre a natureza para que seja transformado por ela. Uma dupla transformação é acionada: “O trabalho permite, num processo dialético, o crescimento e o



desenvolvimento da pessoa como ser criativo, possibilitando tornar-se sujeito, na realização de sua potência, ao longo de uma vida” (D’ACRI, 2003, p. 17).

Além disso, em sua atuação na transformação da natureza, o indivíduo pode ser reconhecido pelos outros, integrar-se socialmente e desenvolver seu sentimento de pertencimento. “Ele seria capaz de revelar o sujeito a si mesmo e aos seus pares, ele seria a atividade de desenvolvimento e plenitude por excelência, de realização de si e de integração social” (ROSENFELD, 2004, p. 215). A ideia de reciprocidade, de contrato social e de utilidade social é reforçada.

A segunda perspectiva está relacionada à sobrevivência e assume conotações de obrigação moral, reforçada por instituições como a família, a escola, o governo e a sociedade (SANT’ANNA; MORAES, 1999). Conforme Meda (1995) *apud* Rosenfield (2004), no metabolismo social do capital, o foco do trabalho fugiu das esferas de realização, de desenvolvimento, de pertencimento para se cristalizar na dimensão do enriquecimento. O trabalho foge de sua essência e se torna alienado, pois tem servido somente à acumulação de riquezas, independentemente de seu conteúdo, não contribuindo para o desenvolvimento do homem em sua plenitude.

Até o século 18, a família atuava como centro físico da economia. Isso quer dizer que produziam a maioria das coisas que consumiam, caracterizando a economia do *domus*. O advento da sociedade burguesa e a separação entre o local do trabalho e o local de viver, entre casa e o trabalho, é para Adam Smith a maior das divisões modernas do trabalho (SENETT, 1999). O labor permite a constituição de subjetividades que são formadas de acordo com cada época histórica e sua forma de produção específica (HELOANI; CAPITÃO, 2003).

Nas sociedades primitivas, sem a divisão social do trabalho e as relações de exploração do homem, o significado e o sentido das ações eram coincidentes. Na sociedade capitalista, entretanto, caracterizada pela divisão social do trabalho e pela divisão de classes, o significado e o sentido das ações desintegram-se, gerando a alienação. O sentido pessoal da ação não corresponde ao significado. (LEONTIEV, 1978 *apud* BASSO, 1998).

As condições e as exigências do mercado de trabalho contemporâneas rotinizam e retiram o sentido do trabalho dos indivíduos, causando, nos dizeres de Senett (1999), a corrosão do



caráter, pela distorção do senso de realidade, da confiança e do comprometimento mútuo. “Em certo ponto, a rotina torna-se autodestrutiva, porque os seres humanos perdem o controle sobre seus próprios esforços; falta de controle sobre o tempo de trabalho significa morte espiritual” (SENETT, 1999, p. 41). A organização científica do trabalho impôs novo sentido ao labor.

Dejours (2007) afirma que executar tarefas sem envolvimento pode acarretar vivências depressivas tanto em relação ao trabalho quanto a si mesmo. Em contrapartida, comportamentos criativos e produtivos dão lugar ao condicionamento do processo produtivo. Assim, quando as ações no trabalho são criativas possibilitam a estruturação positiva da identidade, aumentando a resistência do indivíduo ao sofrimento e às consequências dele.

Uma vida cheia de sentido está fundamentada no caráter ontológico do trabalho e na possibilidade de favorecer o desenvolvimento da potência do homem como ser criativo. O caminho para dar sentido à vida leva, então, à realização de trabalho concreto e ao reino da liberdade. O trabalho concreto caracteriza-se pela utilização da força humana para um fim determinado, útil, necessário e concreto. (ANTUNES, 2002).

Dessa forma,

O sujeito trabalhador necessita perceber o sentido do trabalho para que a inteligência astuciosa entre em cena. O trabalho real envolve um teatro que precisa entrar em ressonância simbólica, em concordância com invocações da história singular do sujeito, de sua infância e com sua capacidade de mentalização de representações psíquicas, dos jogos infantis, dos fantasmas, do teatro interno. É preciso que haja ressonância simbólica entre estes dois teatros: o da vida amorosa e o da vida laboral. (DEJOURS, 1990 *apud* NUNES, 2000, p. 40):

Assim, as mesmas condições que moldam as formas de estranhamento, como não ter sentido no trabalho, podem proporcionar vidas dotadas de sentido, com o florescimento de subjetividade autêntica. Isso pode se dar por meio de condições sociais igualitárias que permitam a verdadeira existência de subjetividades livres e autônomas. Dessa forma, busca-se transcender as subjetividades inautênticas exigidas pelo mundo do trabalho atualmente com a apropriação do saber do trabalhador, convertendo-o em mercadoria para a criação de “uma subjetividade autêntica e emancipada, dando um novo sentido ao trabalho” (ANTUNES, 2002, p. 182).



Com isso, o homem pode reagir diante das regras e das relações hierárquicas e organizar-se mental, afetiva e fisicamente. “O sujeito investe sentido em sua relação com o trabalho, sentido esse que tem relação com sua história passada, suas experiências afetivas anteriores, além de suas expectativas atuais” (DEJOURS, 1990 *apud* NUNES, 2000, p. 38).

1.4.3. Pesquisas sobre o sentido do trabalho

A temática Sentido do Trabalho vem sendo amplamente estudada por diversos autores e com base em várias vertentes epistemológicas (MOW, 1987; ANTUNES, 2000; FRIEDMANN, 1972; BENDASSOLLI, 2009; ORGANISTA, 2006). De acordo com Brun e Monteiro (2010), as pesquisas sobre o tema citado transcendem o contexto da psicologia, alcançando outras áreas de conhecimento, que, ao longo do tempo, foram se construindo por meio de diversas formas de utilização e de entendimento, como na administração (BERGAMINI, 1994; OLIVEIRA, 2004; ARAÚJO; SACHUK, 2007), na sociologia (BAJOIT; FRANSSEN, 1997; ANTUNES, 1999; DANTAS, 2007), na saúde pública (NUNES, 2000), dentre outras.

Etimologicamente, a palavra sentido, de acordo com Harvey (2001) *apud* Tolfo e Piccinini, (2007), origina-se do latim *sensus*, que remete à ideia de percepção, de significado, de sentimento, ou ao verbo *sentire*, que é perceber, sentir e saber. Portanto, verifica-se que o termo pode ser adotado como sinônimo de significado, e a sua origem remete, sobretudo, à ocorrência de processos psicológicos básicos.

Historicamente, os primeiros estudos sobre o sentido do trabalho são atribuídos a Hackman e Oldhan (1975) *apud* Tolfo e Piccinini (2007). Esses psicólogos relacionaram a qualidade de vida no trabalho ao sentido do trabalho. Para eles, um exercício com sentido deveria ter três características fundamentais: 1) variedade das tarefas em que sejam utilizadas diversas competências do indivíduo, de maneira que o trabalhador possa se identificar com a atividade; 2) trabalho não alienante, no qual o indivíduo possa identificar todo o processo (da concepção à conclusão), e a partir daí perceber o significado de seu trabalho, contribuindo, dessa forma, para o ambiente social, a autonomia, a liberdade e a independência na forma de realizar seus afazeres, o



que aumenta a responsabilidade; 3) o retorno (*feedback*) sobre o desempenho de suas atividades, que permite que o indivíduo possa fazer os ajustes necessários para melhoria de sua performance.

O grupo de trabalho Meaning of Work (MOW) realizou pesquisas, entre 1981 e 1983, com amostras representativas de oito países (Alemanha, Bélgica, Estados Unidos, ex-Iugoslávia, Inglaterra, Holanda, Israel e Japão), com o objetivo de definir e de identificar variáveis que explicassem os significados que os sujeitos atribuem ao seu trabalho. Segundo Bendassolli (2009), tal projeto constitui a pesquisa mais ampla realizada sobre o significado do trabalho, pois envolveu uma equipe internacional que coletou os dados em uma amostra de 8.749 pessoas.

O modelo utilizado pelo MOW (1987) na pesquisa compunha-se de cinco constructos: centralidade do trabalho; identificação dos papéis do trabalho; resultados valorizados do trabalho; importância dos objetivos do trabalho, e normas sociais relativas ao trabalho.

Os dados apontaram que existem diversos padrões de definição do trabalho, os quais foram classificados de A F e incluem os seguintes aspectos:

Para o **Padrão A**, o trabalho acrescenta valor a qualquer coisa, você deve prestar conta do trabalho, você recebe dinheiro para fazer isso; no **Padrão B**, ao realizar o trabalho existe um sentimento de vinculação, você recebe dinheiro para realizar isso, você faz isso para contribuir com a sociedade; no **Padrão C**, outros se beneficiam de seu trabalho, você recebe dinheiro para realizar isso, você faz o trabalho para contribuir com a sociedade, o trabalho é fisicamente exigente; no **Padrão D**, você recebe dinheiro para realizar o trabalho, faz parte de suas tarefas, alguém lhe diz o que fazer, não é agradável; para o **Padrão E**, o trabalho é mentalmente e fisicamente exigente, você recebe dinheiro para fazer isso, mas não é agradável; no **Padrão F**, existe horário, você recebe dinheiro para fazer isso, faz parte de suas tarefas. (ENGLAND; WHITELEY, 1990 *apud* MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2003, p. 18, grifo nosso).

Nas pesquisas realizadas, o salário é indicado como parte da definição de trabalho. Além disso, de acordo com o grupo MOW, os padrões A, B e C caracterizam-se por noções positivas sobre o trabalho; os padrões D e E apresentam noções negativas; e o F é uma concepção neutra a respeito do trabalho. Isso quer dizer que o labor pode representar tanto uma condição de neutralidade quanto de centralidade na identidade pessoal dos trabalhadores, como também na identificação com a sociedade.



Com base nos resultados obtidos pelo MOW, pode-se verificar quatro padrões de significado do trabalho. O primeiro aponta para um padrão instrumental, que engloba perfis de baixa centralidade e de pouco interesse intrínseco pelo trabalho. O segundo demonstra centralidade expressiva e engloba perfis com alta centralidade do trabalho e pequena ênfase nos aspectos econômicos e salariais. O terceiro estabelece o trabalho como direito. O último padrão, ao contrário, aponta para baixa orientação ao trabalho como direito. (BENDASSOLLI, 2009).

Para o autor citado, o modelo heurístico proposto pelo MOW tem três dimensões. A primeira envolve as “variáveis condicionais” do significado do trabalho e levam em conta a situação pessoal e familiar, o trabalho atual e a história laboral do indivíduo, bem como o ambiente macro e socioeconômico. A segunda dimensão relaciona-se com as “variáveis centrais” do modelo e incluem a centralidade do trabalho como papel de vida, as normas sociais sobre o trabalho e os resultados valorizados. Essas variáveis condicionam os padrões de significado do trabalho. Finalmente, a terceira dimensão trata das “consequências”: expectativas subjetivas sobre as condições do futuro e resultados objetivos.

Explorando as variáveis centrais da segunda dimensão “variáveis centrais” do modelo proposto pelo grupo MOW, Bendassolli (2009) e Tolfo e Piccinini (2007) discorrem mais detalhadamente sobre essa perspectiva.

Segundo os autores, a centralidade do trabalho é vista como o grau de importância que o trabalho tem na vida do indivíduo em determinado momento de sua história pessoal. Esse construto busca apreender a centralidade absoluta do trabalho na vida dos sujeitos (Qual a importância do trabalho na sua vida?) E, também, a centralidade relativa, que é influenciada pelos ciclos vitais do sujeito, medindo, assim, a importância do trabalho em relação a momentos importantes da vida. Busca-se apreender o peso relativo do trabalho em relação a outras esferas da vida do indivíduo, tais como o lazer, a comunidade, a família e a religião. Bendassolli (2009) relata que os resultados obtidos pelo grupo MOW indicam que o trabalho se encontra em segundo lugar, em termos de importância, sendo o primeiro lugar a família, e o terceiro, o lazer.

Ainda de acordo com Bendassolli (2009) e Tolfo e Piccinini (2007), as normas sociais sobre o trabalho derivam dos valores morais relacionados com a atividade exercida, funcionam como padrões sociais que baseiam as avaliações individuais sobre as recompensas obtidas por meio



do labor e expressam as trocas justas entre o que o indivíduo recebe da situação do trabalho e o quanto ele contribui para esse processo. Surgem, então, duas orientações normativas do trabalho: como trabalho e como direito. Nos estudos do MOW, essas normas foram observadas em conjuntos antagônicos: deveres (padrões sociais sobre o trabalho considerados corretos em relação à sociedade); direitos (obrigações da sociedade para com o indivíduo). Para Quintanilla (1991) *apud* Bendassolli (2009), as duas orientações são provenientes do conceito de contrato psicológico, visto que captam as obrigações e os deveres recíprocos entre indivíduo e sociedade.

Por último, os resultados valorizados do trabalho dizem respeito aos valores que se relacionam com o fim que as atividades representam para a pessoa, compõem o conjunto do que os indivíduos buscam no exercício de sua profissão, como, por exemplo, adquirir prestígio e sucesso financeiro, contato social, manter-se em atividade, sentir-se útil para a sociedade. Esses dados são elementos cognitivos que funcionam como guias ou ideais sobre a postura do indivíduo no trabalho – o que ele gostaria de realizar por meio do trabalho e o que espera dele.

No MOW são identificados onze resultados valorizados: oportunidade de aprender; boas relações interpessoais; oportunidade para promoções; uma carga horária de trabalho satisfatória; variedade; trabalho interessante; segurança no emprego; ajuste entre os requisitos do cargo e as habilidades pessoais; pagamento; condições físicas de trabalho e autonomia. (BENDASSOLLI, 2009, p. 95).

Com base nos principais componentes do modelo heurístico, a equipe do MOW passou a conceituar o “significado do trabalho como um construto psicológico multidimensional e dinâmico, formado da interação entre variáveis pessoais e ambientais e influenciado pelas mudanças no indivíduo, ao seu redor ou no trabalho” (TOLFO; PICCININI, 2007, p. 39). O sentido do trabalho torna-se componente da realidade social construída e reproduzida, que dialoga com variáveis sociais e pessoais e influencia a ação das pessoas e a sociedade em um dado momento, no que diz respeito às formas de atividade laboral, a flexibilidade e a produtividade dos trabalhadores, na medida em que afetam as crenças sobre o que é legítimo e o que pode se tolerar do trabalho. (MOW, 1987 *apud* TOLFO; PICCININI, 2007).

As pesquisas realizadas pelo grupo MOW abriram um campo profícuo para outros estudos que envolvem o sentido do trabalho. Como legado, os resultados apontam para a ideia de que o significado do trabalho



[...] é uma atitude em relação ao trabalho, significado esse que age com uma norma de ação, permitindo a predição de comportamentos em relação a diversas dimensões de interesse no trabalho, tais como satisfação, comprometimento, resultados obtidos, entre outros. (BENDASSOLLI, 2009, p. 96)

Morin (2001), com base nos trabalhos do grupo MOW e embasada nos modelos teóricos de Hackman e Oldham e dos representantes da Escola Sociotécnica, Emery e Trist, pesquisou o sentido do trabalho entre estudantes e administradores de Quebec e da França.

Para Hackman e Oldham (1976) *apud* Morin, Tonelli, Pliopas (2003), um trabalho com sentido é aquele que apresenta variedade das tarefas; identidade com o trabalho e a possibilidade de realizar algo do início ao fim; e significado do trabalho sobre o bem das pessoas, da organização e/ou da sociedade. Com base na análise dos aspectos observados, os autores criaram um modelo de organização do trabalho que atendesse às necessidades requeridas: reunião de tarefas, formação de equipes semiautônomas, estabelecimento de relações do tipo cliente-fornecedor, enriquecimento das tarefas e desenvolvimento de ferramentas de *feedback* sobre o desempenho dos trabalhadores (MORIN, 2001 *apud* OLIVEIRA, 2004).

Os representantes da Escola Sociotécnica avaliam que o trabalho precisa ter seis características para ter sentido: ter variedade e ser desafiador; possibilitar aprendizagem contínua; permitir autonomia e decisão; possibilitar reconhecimento e apoio; trazer contribuição social; e permitir futuro desejável (MORIN, TONELLI; PLIOPAS, 2003). Assim, o trabalho deve ser organizado de forma a estimular o comprometimento e a melhorar o desempenho dos indivíduos (OLIVEIRA, 2004).

Em linhas gerais, Morin, Tonelli e Pliopas (2003) amplia a visão do grupo MOW sobre o constructo sentido do trabalho, inserindo conceitos de saúde mental e da teoria comportamental. Propõe, então, modelo segundo o qual o trabalho deve ser analisado com base em três dimensões:

1. Significação (o valor, a centralidade ou a representação do trabalho para a pessoa);
2. Orientação (o que a pessoa busca alcançar por meio do trabalho); e
3. Coerência (nível de aderência, de conexão e de equilíbrio entre si mesmo e o trabalho). (BENDASSOLLI, 2009, p. 104).

O primeiro estudo realizado por Morin (2001) utilizou duas amostras: estudantes de administração e administradores, e os resultados ficaram próximos aos já descritos em outras pesquisas. Os alunos apontaram cinco motivos que atribuem 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. Os estudantes destacam os seguintes aspectos da organização do trabalho que contribuem para um exercício com sentido: boas condições de trabalho, que inclui horário conveniente; bom salário e preservação da saúde; oportunidade de aprendizagem e realização adequada da tarefa; trabalho estimulante, variado e com autonomia (MORIN, 2002 apud MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2003).

Entre os administradores, de nível médio e superior, foram encontradas seis características que possibilitam um trabalho que faz sentido: 1) é realizado de maneira eficiente e levar a um resultado útil; 2) ser satisfatório em si, é necessário haver prazer e bem-estar na realização das tarefas, com oportunidade para responder a desafios e utilizar o potencial com autonomia; 3) ser moralmente aceitável; 4) ser fonte de experiências de relações humanas satisfatórias, possibilitar encontrar pessoas de qualidade e desenvolver laços de afeição; 5) garantir segurança e autonomia, o trabalho aqui está associado à noção de emprego e ao recebimento de um salário que garanta a sobrevivência; 6) manter as pessoas ocupadas, preencher o tempo e evitar o vazio e a ansiedade dos indivíduos (MORIN; TONELLI; PLIOPAS., 2003).

Os dados coletados dos administradores indicam que a organização de trabalho, a qual possibilita que um exercício laboral tenha sentido para o sujeito necessita de: dar autonomia para sua realização; permitir desenvolver suas competências e conhecer seu desempenho para também poder avaliar; e fazer os ajustes necessários para melhorar a execução das tarefas (OLIVEIRA, 2004).

A Figura 1 a seguir apresenta uma síntese das características de um trabalho com sentido, aliado aos princípios da organização do trabalho, os quais contribuem para valorização da atividade e sua conseqüente atribuição de sentido, segundo Morin (2002). Veja:



Figura 1– Características de um trabalho que tem sentido e princípios de organização

UM TRABALHO QUE TEM SENTIDO É UM TRABALHO QUE...	CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO	PRINCÍPIOS DE ORGANIZAÇÃO
É realizado de forma eficiente e leva a um resultado	Finalidade	Clareza e importância dos objetivos. Utilidade, valor dos resultados
	Eficiência	Racionalidade das tarefas
É intrinsecamente satisfatório	Aprendizagem e desenvolvimento de competências	Correspondência entre as exigências do trabalho e as competências da pessoa
	Realização e atualização	Desafios e ideais
	Criatividade e autonomia	Margem de manobra sobre a administração das atividades e a resolução dos problemas
	Responsabilidade	Feedback sobre o desempenho
É moralmente aceitável	Retidão das práticas sociais e organizacionais	Regras do dever e do saber viver em sociedade
	Contribuição social	Valores morais, éticos e espirituais
É fonte de experiências de relações humanas satisfatórias	Afiliação e vinculação	Trabalho em equipe
	Serviço aos outros	Relações do tipo cliente-fornecedor
Garante a segurança e a autonomia	Independência financeira	Salário apropriado e justo
	Saúde e segurança	Boas condições de trabalho
Mantém ocupado	Ocupação	Carga de trabalho adequada

Fonte: MORIN, 2002, p. 75.

A Figura 1 demonstra que para um trabalho ter sentido é necessário o realizador saber claramente para onde ele conduz. Deve também exigir a utilização das competências pessoais, com oportunidades para testar as capacidades do indivíduo e estimular tanto o crescimento pessoal quanto o senso de responsabilidade. Logo, precisa estar de acordo com regras sociais e ser inspirado em valores morais, éticos e espirituais. É indispensável que promova interações positivas, as quais desenvolvem o sentimento de vinculação e de cooperação das equipes de trabalho. Além disso, deve proporcionar sentimentos de segurança e de autonomia, com salários e condições laborais dignos. Por último, um trabalho que tem sentido é aquele que ao mesmo tempo ocupa, estrutura a vida do indivíduo e possibilita um sentido, principalmente quando há condições de escolher seu caminho, de acordo com sua personalidade e seus valores (MORIN, 2001).



O instrumento de pesquisa utilizado neste estudo, que será descrito no item 3.4, baseia-se no fato de que o sujeito, quando executa seu trabalho, identifica elementos ou fatores que tornam sua atividade uma vivência positiva, com propósito, direção e finalidade, alcançando, assim, a sincronia entre a autorrepresentação que ele tem de si mesmo, com sua identidade (MORIN, 1997, 2007 *apud* BENDASSOLLI; BORGES-ANDRADE, 2015). Assim, supõe-se que o indivíduo percebe sentido em seu trabalho quando há coerência entre o comportamento do labor e as percepções de autenticidade do sujeito, incluindo seus valores. Como resultado, acredita-se que o indivíduo buscará a autoafirmação de sua identidade e o engajamento pessoal e afetivo com a prática laboral.

De acordo com esse paradigma, o sentido do labor torna-se fortemente influenciado pela organização do trabalho, que pode contribuir para criação de situações que despertem percepções positivas acerca do trabalho, possibilitando, assim, prazer e não sofrimento. Assim, torna-se imprescindível a reflexão sobre a estruturação do trabalho dentro das organizações, de forma a permitir que características de uma atividade laboral com sentido para quem o executa surjam dentro dos processos laborais. Talvez assim seja possível resgatar a essência do trabalho que é a própria expressão da vida.

1.4.4. Considerações sobre a construção do Sentido do Trabalho no Setor Público

A formação do sentido do trabalho no setor público merece análise mais detalhada. Até o momento, poucos estudos se detiveram em entender a percepção dos servidores públicos sobre o trabalho que executam. No Brasil, destacam-se as pesquisas de Soratto (2000) e Oliveira (1997). Cumpre destacar também que o trabalho desempenhado pelos servidores públicos possui especificidades que o afastam da tarefa realizada na iniciativa privada. Sendo assim, pode ser que o sentido que os indivíduos atribuem ao exercício dentro do serviço público seja distinto de quem está inserido em organizações privadas.

As organizações públicas dispõem de alto grau de complexidade e de ambiguidade, que se traduzem em metas complexas e também ambíguas, as quais podem dificultar o entendimento dos trabalhadores acerca da contribuição específica do seu trabalho para a sociedade e também a percepção sobre o sentido daquilo que fazem.



Conforme apregoa Bergue (2014), a administração pública conta com várias dimensões: técnica, instrumental, utilitarista e política, envolvendo poder e interesses conflitantes, que se integram e se conformam mutuamente. Assim:

A administração pública, pelo fato de constituir espaço de convergência de múltiplos interesses, em distintos graus de legitimidade, e precisar dar conta de respostas, é essencialmente política. A técnica é instrumental à administração pública, que substantivamente política. (BERGUE, 2014, p. 17).

Dentre as especificidades das organizações públicas, verifica-se a baixa rotatividade, comparada à precarização das condições de trabalho observada na iniciativa privada, advinda do fato de que aqueles trabalhadores que ingressam por meio de concurso público, tendem a permanecer no serviço público. A estabilidade, necessária à continuidade da oferta de bens e serviços públicos, apresenta novas configurações nas relações gerenciais. Ademais, a complexidade do produto almejado pela ação governamental exige arranjos laborais distintos e processos de formulação, de execução e de avaliação múltiplos e diversos em termos de atores e de interesses intervenientes a serem equacionados. (BERGUE, 2014).

Dentro desse contexto ambíguo e complexo, forma-se a imagem do funcionário/servidor público, figura constante do universo cultural brasileiro, há décadas, e presença assídua nas criações de literatos, compositores de música popular, humoristas e caricaturistas. Várias representações sociais foram lançadas ao longo do tempo, e praticamente todas remetem a uma imagem negativa desse trabalhador.

Algumas pesquisas, dentre elas as de Oliveira (1997) e Soratto (2000), discutem a condição do servidor público e, muitas delas, originam-se na inquietude sobre as representações sociais que foram se construindo ao longo da história sobre esta categoria de trabalhador. As representações sociais mais conhecidas referem-se a um indivíduo que tem aversão ao trabalho; que é incompetente e incapaz, porém protegido politicamente; que é um incômodo e grande custo para a Nação devido à massa de trabalhadores “improdutivos” que se tornaram.

Vale lembrar que não é de hoje que essa categoria de servidores é representada por uma imagem pejorativa. Expressões culturais brasileiras demonstram essa representação. Famosa marchinha de carnaval de Cavalcanti e Klécios Caldas – Maria Candelária –, lançada no último



mandato de Getúlio Vargas, obteve bastante sucesso por se inserir no imaginário dos moradores do Rio de Janeiro, capital do Brasil à época. A letra era:

Maria Candelária
 É alta funcionária
 Saltou de paraquedas,
 Caiu na letra Ó, oh, oh, oh
 Começa ao meio-dia,
 Coitada da Maria,
 Trabalha, trabalha, trabalha de fazer dó, oh, oh, oh, oh.
 A um vai ao dentista;
 Às duas vai ao café;
 Às três vai ao modista;
 Às quatro assina o ponto e dá no pé...
 Que grande vigarista que ela é!
 (CAVALCANTI; CALDAS *apud* VENEU, 1990).

Em 1947, surge o samba escrito por Haroldo Barbosa e Antônio Almeida, que é uma sátira aos funcionários públicos acomodados:

Barnabé o funcionário
 Quadro extranumerário
 Ganha só o necessário
 Pro cigarro e pro café
 Quando acaba seu dinheiro
 Sempre apela pro bicheiro
 Pega o grupo do carneiro
 Já desfaz do jacaré
 O dinheiro adiantado
 Todo mês é descontado
 Vive sempre pendurado
 Não sai desse terere
 Todo mundo falafala
 Do salário do operário
 Ninguém lembra o solitário
 Funcionário Barnabé
 Ai Barnabé
 Ai Ai funcionário letra E
 Ai Ai Barnabé
 Todo mundo anda de bonde
 Só você é que anda a pé...
 (BARBOSA; 2018).



O termo Barnabé passou a ser utilizado para designar os funcionários públicos de baixo escalão, como se pode observar no verbete extraído do Dicionário brasileiro: “s.m. Bras. Pop. Funcionário público, em geral o de categoria modesta”. (FERREIRA, 1986, p. 234).

Pelos exemplos acima, pode-se perceber que tanto o “pequeno escalão” quanto a “alta funcionária” compartilham de um elemento comum: apesar de possuírem um emprego, nenhum dos dois trabalha efetivamente, substituindo o exercício laboral por rituais formais, como assinar o ponto, tomar café e pendurar o paletó. Os personagens Maria e Barnabé, no entanto, ainda possuem o *status* respeitável, embora ambíguo, do funcionário do Estado. Porém, são representados como pessoas que só desejam ganhar dinheiro sem trabalhar.

França (1993), em seu livro *O Barnabé: consciência política do pequeno funcionário público*, afirma que seus entrevistados sugeriram outra representação social que havia ganhado bastante destaque no noticiário nacional naquele momento: o funcionário fantasma. Tal funcionário pode se apresentar de três formas: a) o que aparece no trabalho somente para receber o pagamento, chega quando quer, assina o ponto e é liberado, geralmente ninguém conhece a pessoa e não sabe quem é seu padrinho; b) o protegido do chefe da repartição que, entre outros privilégios, pode facultar sua presença; e c) o ocioso, que não produz nada e ninguém o quer, ninguém se preocupa se ele apareceu ao serviço ou não, pois não faz falta mesmo.

No final da década de 1980, o servidor público volta à cena nacional, representado, então, pelo marajá, que de forma alguma refletia a realidade dos baixos salários pagos à expressiva maioria dos funcionários do sistema público. Tal termo foi utilizado à época pelo ex-presidente Fernando Affonso Collor de Mello ao se referir às pessoas que recebiam altos salários, fazendo alusão aos príncipes, potentados e os muito ricos da Índia.

A partir de 1995, com a reforma do Estado implementada pelo governo Fernando Henrique Cardoso, os ataques e as críticas intensificaram-se contra os funcionários públicos que passaram a ser responsabilizados por todas as mazelas associadas ao governo.

Segundo Oliveira (1997), as representações sociais do servidor público sofreram transformações no decorrer dos anos. Passaram de pobre-diabo presente na literatura até os anos 1930, para vigarista (representado pela Maria Candelária), na música popular dos anos 1950, chegando a marajá no discurso político dos anos 1980. Nessa transformação histórica, verificou-se



que, perante a literatura, a figura do funcionário público é cercada de preconceitos. Assim, na cultura popular, os estereótipos são tratados pejorativamente, e na política de desmonte do Estado passou a ser tratado como principal alvo para a redução dos gastos públicos. (OLIVEIRA, 1997).

De acordo com Veneu (1990), em razão do caráter pejorativo da representação do funcionário público, foram elaboradas, pelos próprios funcionários contrarrepresentações que passam a competir com aquelas representações. Essas representações alternativas foram compiladas pelo autor considerando os grupos de trabalhadores da Administração Direta; das empresas estatais e órgãos ligados à política econômica e financeira; e o grupo de funcionários ligados aos “serviços sociais” como saúde e educação.

No primeiro grupo, que exerce tarefas mais burocráticas e frequentemente relacionadas às representações pejorativas, foram criadas três contrarrepresentações: a da elite de funcionário composta pelos que pertenciam ao Departamento Administrativo dos Serviços Públicos (Dasp) ou que passaram pela Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas (Ebap-FGV), a qual disseminou a ideia de eficiência, de dedicação exclusiva ao serviço e de aperfeiçoamento profissional para superar a dissociação entre emprego e trabalho. A segunda é a do caxias, referindo-se àquele funcionário que se esforça individualmente para cumprir as normas e os regulamentos do serviço, mas que em razão da cultura da vantagem pessoal sobre o emprego público passam por nomes pejorativo, como, por exemplo, otários. Em oposição ao caxias, há o carreirista que representa a aceitação total da matriz pejorativa e a utilização dos mecanismos de ascensão pessoal. O autor não deixa claro se é uma contrarrepresentação à matriz pejorativa.

Os trabalhadores do segundo grupo, caracterizado pelas empresas estatais e órgãos ligados à política econômica e financeira, não se enxergavam como funcionários públicos, afastando, portanto, a identidade com representações pejorativas apontadas. Destacaram valores como eficiência, desempenho e mérito, associados à esfera do mercado, e associaram o funcionário à empresa estatal, e essa à defesa da Nação, por meio do desenvolvimento de tecnologia nacional, em substituição à estrangeira.

No terceiro grupo, foi frequente a auto identificação como funcionário público e a representação alternativa criada foi a de um servidor público como



[...] alguém que presta serviços fundamentais à população [...] o que remete à ideia de uma ‘vocação’ definindo uma ‘missão social’, que pode ser invocada para justificar o auto sacrifício [...] tem, pela frente o risco da acomodação, como ‘estado psicológico’ que corrompe internamente a vocação. (VENEU, 1990, p. 14).

Importante ressaltar que as contra representações elencadas por Veneu (1990) podem não ser formas conscientes de defesa dos funcionários públicos contra os “ataques” a eles direcionados pela sociedade e pelos governantes. Podem, outrossim, ser expressões de defesa psíquica contra a humilhação e o desconforto que os estereótipos causam na dignidade, no reconhecimento e na honra desses trabalhadores,

Constata-se, dessa forma, que a imagem popular do funcionário público vai ganhando ares de verdade científica: rotina, ineficiência, desinteresse, complicação de procedimentos, burocracia, classe média, parasitas, conformistas. Nos dizeres de França (1993), a sociedade iguala o funcionário público às coisas públicas, portanto, os eles também “‘não funcionam’ e recebem até demais pela estabilidade e o pouco que trabalham” (FRANÇA, 1993, p. 12).

No entanto, recentes pesquisas como as de Oliveira (1997) e Soratto (2000), sobre o sentido do trabalho para o funcionário público, demonstraram que a imagem negativa de alguém que não quer trabalhar é motivo de sofrimento para o indivíduo. Na verdade, o funcionário esforça-se para não fazer parte do grupo daqueles que têm essa fama, embora a sociedade não consiga fazer a distinção.

Outro aspecto importante a ser salientado é que, atualmente, as bases para a sustentação desse estereótipo não estão exclusivamente no desempenho insuficiente do trabalhador, mas sim na dicotomia entre a natureza do trabalho do setor público, que visa o bem-estar da coletividade, e o resultado esperado pela sociedade, com parâmetros na natureza do trabalho da iniciativa privada, que de maneira geral obedece ao mercado, com enfoque neoliberal.

Outra questão que merece ser destacada na formação do sentido do trabalho para os funcionários públicos é a característica do produto a ser oferecido pela administração pública. Ramió Matias (1999) *apud* Bergue (2014) ressalta que é difícil identificar com precisão o produto da ação governamental e construir indicações que possam medir a eficiência e a eficácia da produção da administração pública.



Tal assertiva reforça a interpretação de que os processos de trabalho no serviço público se caracterizam por atividades típicas do setor terciário ou de serviços. Tal setor, de acordo com revisão de Meirelles (2006), reúne diversas atividades de grande expressão do produto interno bruto (PIB). De acordo com Pena e Minayo-Gomes (2010), a origem do setor serviço remonta à arrecadação e à administração de tributos pelo Estado.

Na visão de Smith (1776) *apud* Meirelles (2006), as atividades de serviço são entendidas como trabalho improdutivo e de baixa rentabilidade, cujo resultados são produtos intangíveis. Para Meirelles (2006), em razão da incapacidade de se gerar lucros suficientes para a manutenção e expansão, essas atividades são realizadas, em grande parte, pelo governo, financiadas a partir de taxas e de impostos cobrados pelas autoridades públicas. Marx (1867) *apud* Meirelles (2006), de outra forma, assevera que todos os serviços, cujo processo produtivo se baseie em bases capitalistas de produção, são considerados produtivos, independentemente de o resultado ser tangível ou intangível.

Os autores pesquisados por Meirelles (2006) destacam algumas características desse setor. Em primeiro lugar, a simultaneidade, na qual a produção do serviço ocorre no momento em que ele é consumido. Sendo assim, não podem ser estocados ou acumulados. Mas é difícil comensurar sua produção, pois têm caráter intangível. Além disso, tais processos produtivos exigem relação mais direta entre trabalhadores e consumidores ou usuários, o que pode suscitar, conforme o grau de aproximação, a coprodução. Por último, a configuração do processo produtivo acarreta interações humanas mais intensas, exigindo a administração dos afetos dos trabalhadores ou a gestão emocional.

Quanto à condição de trabalhador “improdutivo”, geralmente atribuído ao funcionário público pela sociedade, França (1993) explica:

Produzindo e reproduzindo cotidianamente sua vida, os trabalhadores do Estado manipulam papéis, dinheiro e pessoas. Ao contrário dos operários, não criam objetos, não produzem mercadorias, ainda que concorram para a valorização do capital. O trabalho que realizam é chamado burocrático, onde a máquina de escrever ou de calcular são usadas com regularidade. Na divisão social do trabalho, o que lhes cabe é o conjunto de atividades que faz funcionar a complexa máquina necessária à existência de todo o sistema. O processo de constituição do trabalho burocrático é o da cisão entre trabalho manual e o intelectual (FRANÇA, 1993, p. 24).



Quanto às interações humanas decorrentes dos processos de trabalho no serviço público, o servidor acaba intermediando as esferas do público e do privado numa sociedade em que os interesses individuais, por vezes, se sobrepõem aos coletivos. Sofrem, portanto, o impacto das deficiências do Estado no contato com a população e têm a função de garantir que o interesse da comunidade prevaleça em decorrência dos arranjos pessoais os quais parecem prevalecer frente aos interesses comuns.

Há, ainda, outro fato relevante a ser discutido sobre a organização do trabalho no serviço público. As divisões de tarefas, os cargos, as responsabilidades e o grau de poder de decisão independem da vontade de o servidor trabalhar. Pelo contrário, as estruturas administrativas rígidas e pré-estabelecidas dos órgãos da administração pública impedem, muitas vezes, que os servidores expressem por meio de seu trabalho, pois, diante da grandeza da organização, ele se torna praticamente imperceptível. O servidor, então, aliena sua autonomia, relegado ao anonimato, despoja-se do produto de seu trabalho, o exercício laboral reduz-se a tarefas que obstruem a noção da produção coletiva, não permitindo a construção do significado social do trabalho.

Dentro de um cenário em que o Estado brasileiro é considerado ineficiente e muito oneroso, e que o servidor público é visto como acomodado, sem ambição intelectual, despreocupado com resultados, privilegiado por ganhar muito e trabalhar pouco, surge a gradativa incorporação da lógica e dos mecanismos que regem o mundo das empresas privadas, com o objetivo de propiciar agilidade, eficiência e qualidade aos serviços.

Identifica-se, assim, um ambiente gerador de significativos impactos na produção de subjetividade desses trabalhadores. Isso, de certa forma, impõe grandes desafios para o enfrentamento das adversidades presentes no cotidiano do servidor público. Assim, é essencial que se crie condições para que o servidor público possa desenvolver significações positivas acerca de seu trabalho.



2. METODOLOGIA

2.1 Tipo de Pesquisa

Para a classificação da pesquisa, toma-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (2000), que a qualifica de acordo com dois aspectos: quanto aos fins e aos meios.

Quanto aos fins, o estudo será descritivo, pois a intenção é descobrir se há distinção significativa entre a percepção sobre o sentido do trabalho para servidores da Câmara dos Deputados, em função de sua área de atuação (político-legislativo e administrativo) e, quais seriam essas diferenças. Além disso, buscar-se-á mapear se os servidores das áreas administrativa e político/legislativa da Casa sentem-se satisfeitos com o trabalho, bem como investigar se há relação entre os construtos sentido do trabalho e satisfação para esses funcionários.

A natureza descritiva do presente estudo justifica-se, pois, segundo Vergara (2000, p. 47), a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Além disso, pode estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza.

Quanto aos meios, trata-se de estudo de caso, em que foi utilizada também a pesquisa bibliográfica para fundamentação teórico-metodológica do trabalho. A opção pela utilização do estudo de caso deu-se em razão da escolha dos servidores efetivos da Câmara dos Deputados como objeto de estudo. Tal opção restringe a abrangência da pesquisa, o que caracteriza o meio de investigação estudo de caso. Assim:

[...] o estudo de caso é circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. (VERGARA, 2000, p. 49).

2.2 Caracterização da Organização

A Câmara dos Deputados compõe com o Senado Federal o Poder Legislativo Federal. Esses órgãos contam com a atuação do Tribunal de Contas da União para o exercício de suas atribuições constitucionais, a saber, a realização de função legislativa e de controle.



Importante ressaltar que, apesar de as funções constitucionais do Poder Legislativo, dentro da repartição dos poderes adotada no Brasil, serem: representar o povo brasileiro, legislar sobre os assuntos de interesse nacional e fiscalizar a aplicação dos recursos públicos, a função administrativa é desempenhada de forma atípica, a fim de garantir o suporte necessário ao alcance das funções típicas desse Poder. Assim, com a evolução da sociedade, o esquema rígido de separação das funções entre os poderes, concebido inicialmente, foi substituído por outro, em que cada poder, de certa forma, exerce as três funções (BASTOS, 1975 *apud* SANTANA 2013).

Com base em seu Regimento Interno foi definida a estrutura de funcionamento da Câmara dos Deputados, no que tange às atividades administrativas, conforme prescrevem os artigos 262 a 264, transcritos a seguir:

TÍTULO IX – DA ADMINISTRAÇÃO E DA ECONOMIA INTERNA

CAPÍTULO I – DOS SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS

Art. 262. Os serviços administrativos da Câmara reger-se-ão por regulamentos especiais, aprovados pelo Plenário, considerados partes integrantes deste Regimento, e serão dirigidos pela Mesa, que expedirá as normas ou instruções complementares necessárias.

Parágrafo único. Os regulamentos mencionados no caput obedecerão ao disposto no art. 37 da Constituição Federal e aos seguintes princípios:

I – descentralização administrativa e agilização de procedimentos, com a utilização do processamento eletrônico de dados;

II – orientação da política de recursos humanos da Casa no sentido de que as atividades administrativas e legislativas, inclusive o assessoramento institucional, sejam executadas por integrantes de quadros ou tabelas de pessoal adequados às suas peculiaridades, cujos ocupantes tenham sido recrutados mediante concurso público de provas ou de provas e títulos, ressalvados os cargos em comissão destinados a recrutamento interno preferencialmente dentre os servidores de carreira técnica ou profissional, ou declarados de livre nomeação e exoneração, nos termos de resolução específica;

III – adoção de política de valorização de recursos humanos, através de programas e atividades permanentes e sistemáticas de capacitação, treinamento, desenvolvimento e avaliação profissional; da instituição do sistema de carreira e do mérito, e de processos de reciclagem e realocação de pessoal entre as diversas atividades administrativas e legislativas;

IV – existência de assessoramento institucional unificado, de caráter técnico-legislativo ou especializado, à Mesa, às Comissões, aos Deputados e à Administração da Casa, na forma de resolução específica, fixando-se desde logo



a obrigatoriedade da realização de concurso público para provimento de vagas ocorrentes, sempre que não haja candidatos anteriormente habilitados para quaisquer das áreas de especialização ou campos temáticos compreendidos nas atividades da Consultoria Legislativa;

V – existência de assessoria de orçamento, controle e fiscalização financeira, acompanhamento de planos, programas e projetos, a ser regulamentada por resolução própria, para atendimento à Comissão Mista Permanente a que se refere o art. 166, § 1º, da Constituição Federal, bem como às Comissões Permanentes, Parlamentares de Inquérito ou Especiais da Casa, relacionada ao âmbito de atuação destas.

Art. 263. Nenhuma proposição que modifique os serviços administrativos da Câmara poderá ser submetida à deliberação do Plenário sem parecer da Mesa.

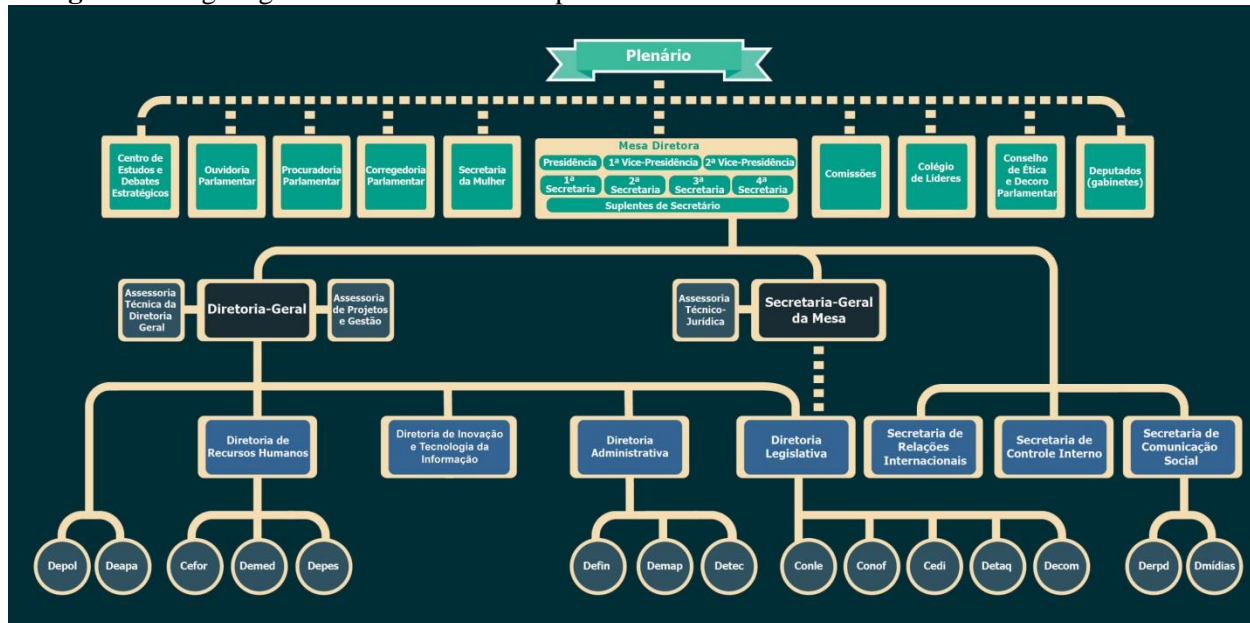
Art. 264. As reclamações sobre irregularidades nos serviços administrativos deverão ser encaminhadas à Mesa, para providência dentro de setenta e duas horas. Decorrido esse prazo, poderão ser levadas ao Plenário. (BRASIL, 1989, p. 78-79).

Já na Resolução da Câmara dos Deputados nº 20, de 1971, há previsão das atribuições que cabem à Mesa Diretora: “suprema direção dos órgãos que integram a estrutura administrativa da Câmara dos Deputados” (BRASIL, 1971, p. 1).

Para concretizar suas atribuições, a organização Câmara conta com uma estrutura organizacional composta pela Diretoria-Geral, à qual se subordinam as Diretorias Administrativa, Legislativa e de Recursos Humanos; Secretaria-Geral da Mesa; Secretaria de Controle Interno; Secretaria de Relações Internacionais e Secretaria de Comunicação Social; além de órgãos de apoio direto à atividade parlamentar ligados diretamente aos órgãos colegiados de decisão, conforme se pode notar no organograma a seguir.



Figura 2– Organograma da Câmara dos Deputados



Fonte: BRASIL, 2018a

Com base no organograma, observa-se que a Mesa Diretora é o órgão máximo de direção da Câmara dos Deputados. Trata-se de órgão colegiado composto por onze deputados federais que ocupam os seguintes cargos: Presidente, Primeiro-Vice-Presidente, Segundo-Vice-Presidente, Primeiro-Secretário, Segundo-Secretário, Terceiro-Secretário, Quarto-Secretário e quatro Suplências de Secretários.

Segundo Ventura (2006), as questões organizacionais mais importantes são votadas em Plenário, composto pelos 513 deputados federais eleitos, por meio de discussão e de votação de projetos de Resolução.

Abaixo do Plenário, encontra-se a Mesa Diretora, eleita para mandatos de dois anos e responsável pela direção dos trabalhos legislativos e pela condução dos serviços administrativos da Câmara dos Deputados. Assim, a atuação desse colegiado ocorre mediante a supervisão, coordenação e fiscalização dos serviços executados pela Administração da Casa, composta por servidores públicos.

Outro dado importante é que parte substancial das funções administrativas da Câmara é exercida pelo Diretor-Geral. Ao Secretário-Geral da Mesa cabe a instrumentalização das atividades



legislativas. Tem-se, então, uma estrutura hierárquica não autônoma, vinculada a órgãos colegiados.

Para efeito deste estudo, serão considerados como político-legislativos e, portanto, área-fim da Câmara dos Deputados, em razão de exercerem funções estritamente relacionadas ao processo legislativo da Casa e por serem responsáveis pela instrumentalização das atividades ligadas à elaboração legislativa, os seguintes órgãos:

-Órgãos políticos – Mesa Diretora; Corregedoria; Procuradoria Parlamentar; Ouvidoria Parlamentar; Centro de Estudos e Debates Estratégicos; Lideranças (que não consta do organograma disponível no sítio eletrônico da Câmara dos Deputados).

- Secretária-geral da Mesa.
- Consultoria Legislativa.
- Consultoria de Orçamento e Fiscalização Financeira.
- Departamento de Comissões.
- Departamento de Taquigrafia, Revisão e Redação.
- Secretaria de Relações Internacionais.

Os órgãos a seguir serão considerados como área-meio, e, portanto, administrativos, por executarem a função administrativa da Câmara dos Deputados, em que se incluem atividades de organização, de planejamento, de direção e controle, são eles:

- Órgãos ligados à Diretoria-Geral – Assessoria Técnica da Diretoria-Geral; Assessoria de Projetos e Gestão; Departamento de Polícia; Departamento de Apoio Parlamentar; Diretoria de Inovação e Tecnologia).

- Órgãos ligados à Diretoria de Recursos Humanos – Centro de Formação; Treinamento e Aperfeiçoamento; Departamento Médico; Departamento de Pessoal.

- Órgãos ligados à Diretoria Administrativa – Departamento de Finanças, Orçamento e Contabilidade; Departamento de Material e Patrimônio, Departamento Técnico.



- Secretaria de Controle Interno.
- Secretaria de Comunicação Social.
- Centro de Documentação e Informação.

2.3 Caracterização da População

No intuito de caracterizar a população objeto de estudo, faz-se necessário conceituar o termo funcionalismo público que envolve categorias funcionais diversas e formas diferentes de afiliação e de vínculo empregatício. A partir da Constituição de 1988 (BRASIL, 1988a), o termo funcionário público foi substituído por servidor público civil, e a Emenda Constitucional nº 19, de 1988 (BRASIL, 1988b), adotou o termo servidor público, somente. No entanto, ambos os conceitos continuam a ser utilizados indistintamente.

Para Dallari (1989), o grupo de servidores públicos abrangeria aqueles autorizados legalmente para agir em nome do Poder Público, em diversas situações e exercendo várias atribuições.

Os agentes públicos dividem-se em três áreas:

- a) o agente político – exerce mandato eletivo ou participa de decisões importantes e fundamentais para o governo, como ministros de Estado, secretários, entre outros.
- b) os particulares – colaboram como serviço público, mas não fazem parte da estrutura, como empresas particulares, empreiteiras, concessionárias de transporte coletivo.
- c) servidores públicos – trabalham para a administração pública em caráter profissional, com vínculo de subordinação e de dependência e recebe remuneração paga diretamente pelos cofres públicos. Dentre os últimos, figuram os concursados, os efetivos e os contratados sem concurso em caráter temporário e emergencial (TAVARES, 2003).

Dados obtidos em junho de 2018, do Sistema Integrado de Gestão de Pessoal (SigespNet), apontam que os servidores da Câmara dos Deputados estão distribuídos segundo o quadro a seguir:



Quadro 1 – Total de servidores na Câmara dos Deputados

Categorias Funcionais	Total
Cargos de Natureza Especial	1.659
Secretários Parlamentares	10.906
Servidores Efetivos	2.953
	15.518

Fonte: BRASIL, 2018a.

Dessa forma, universo ou população é o “conjunto de elementos que possuem determinadas características” (RICHARDSON, 2007, p. 157). No caso específico, a população constitui o conjunto de indivíduos que trabalha na mesma organização. Assim, a população-alvo desta pesquisa constituir-se-á pelos servidores efetivos da Câmara dos Deputados em atividade, que, portanto, ingressam por meio de concurso público, cuja relação de trabalho é regulamentada pela Lei nº. 8112/90 (BRASIL, 1990), a qual institui o Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

O foco da pesquisa nessa categoria funcional baseou-se na possibilidade de haver distorções na percepção do sentido do trabalho decorrentes de outras variáveis como o vínculo organizacional dos indivíduos, diferenças de remuneração, forma de acesso à organização, oportunidades de carreira, bem como diferenças relativas à previdência social. Dessa maneira, a utilização de apenas uma categoria funcional poderá reduzir as distorções de percepção advindas de variáveis outras, que não a da área de atuação.

Importante ressaltar que o grupo de respondentes da pesquisa pode ser definido como amostra por conveniência. Segundo Shaughnessy, Zechmeister e Zechmeister (2012), essa amostra se caracteriza pela utilização de indivíduos disponíveis à realização da pesquisa e que não foram selecionados por métodos estatísticos. Assim, a seleção dos respondentes ocorre principalmente pela disposição dos indivíduos em responder o instrumento de pesquisa.



Assim, ao se distribuir o instrumento de pesquisa a todos os servidores da Câmara dos Deputados por meio dos *e-mails* constantes da relação do órgão competente da Casa, não é possível prever quais os servidores responderão ao instrumento.

O Quadro 2 a seguir mostra a caracterização demográfica da população de servidores efetivos, objeto do presente estudo:

Quadro 2 – Caracterização demográfica dos servidores efetivos da Câmara dos Deputados

Servidores Efetivos	Nº de Servidores	Média de Idade em Anos	Média de Tempo de Serviço em Anos
Sexo feminino	1.223	45	15
Sexo masculino	1.730	46	15
Total	2.953	46	15

Fonte: BRASIL, 2018a.

2.4 Instrumento de Pesquisa

No presente estudo, para a coleta de dados, será utilizado método quantitativo baseado em instrumento canadense de medida do constructo significado do trabalho – Escala do Trabalho com Sentido –, desenvolvido por Morin e Dassa (2006) *apud* Bendassolli, Borges-Andrade (2015).

Para Richardson (2007, p. 70), o método quantitativo “caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas”. Acrescenta, destarte, que é frequentemente utilizado em estudos que buscam descobrir e classificar a relação entre as variáveis ou os que buscam investigar a relação entre a causalidade de fenômenos. Portanto, justifica-se a utilização do método quantitativo para o presente estudo de caso, pois tal modelo permite descobrir as estimativas quantitativas de uma propriedade ou característica de grupos ou indivíduos.

As escalas sociais são instrumentos construídos com objetivo de medir, da forma mais objetiva possível, a intensidade de opiniões e atitudes. Solicita-se ao indivíduo pesquisado que escolha, dentro uma série graduada de itens, aqueles que melhor correspondem à sua percepção sobre os fatos. (GIL, 1994)



Assim, a escala é “um instrumento construído de modo que números diferentes podem ser atribuídos a indivíduos diferentes para indicar quantidades diferentes de algum atributo ou propriedade”. (KERLINGER, 2007, p. 29).

O modelo conceitual no qual o instrumento se baseou foi desenvolvido no Canadá, por Morin et al (1997, 2003, 2007) *apud* Bendassolli e Borges-Andrade (2015), fundamentado no constructo desenvolvido pelo grupo MOW, tanto teórico (dimensões relacionadas às normas sociais do trabalho e aos valores laborais, por exemplo), quanto metodológico (adoção de escalas similares). Além disso, foram incluídos novos referenciais para a composição de um modelo próprio, dentre eles, citam-se a perspectiva humanístico-fenomenológica de Weiskopf-Joelson (1968) *apud* Bendassolli e Borges-Andrade (2011); a teoria do enriquecimento do cargo de Hackman e Oldham (1976) *apud* Bendassolli e Borges-Andrade (2011) e a teoria dos sistemas sociotécnicos de Emery e Trist (1964, 1981) *apud* Bendassolli e Borges-Andrade (2011).

Segundo Bendassolli e Borges-Andrade (2001), o modelo canadense propõe que o significado do trabalho seja estudado em relação a três dimensões: representações formadas sobre ele (imagens, ideias, concepções prévias do indivíduo), isto é, a dimensão cognitiva; motivação para trabalhar, ou seja, pelos objetivos ou valores alcançados por meio do trabalho; coerência que o indivíduo encontra entre o trabalho efetivamente realizado (ou percebido) no seu dia a dia e o idealizado ou esperado (elementos valorativos e ideativos). Essa coerência depende da sincronicidade entre os aspectos individuais e as características das situações de trabalho vivenciadas pela pessoa.

Assim, o instrumento busca identificar fatores que fazem o trabalho ter sentido e compreender quais características do trabalho contribuem para que a sintonia *self*-trabalho seja verificada e produza nas pessoas uma percepção de coerência e sentido. Dessa forma, quanto mais gente avaliar positivamente a presença de certas características no trabalho, mais sentido encontrará nele. (BENDASSOLLI; BORGES-ANDRADE, 2015).

A Escala de Trabalho com Sentido (ETS), utilizada neste estudo, é fruto de adaptação do instrumento canadense para verificação de evidências de validade em uma amostra brasileira. Foi utilizada uma última versão da escala, desenvolvida por Morin e Dassa (2006) *apud* Bendassolli e Borges-Andrade (2011), de 25 itens e com uma estrutura de cinco fatores para



sintetizar as características de um trabalho com sentido. Os fatores e suas descrições estão apresentados a seguir no Quadro 3:

Quadro 3 – Estrutura Original encontrada para a ETS

Desenvolvimento e Aprendizagem	Avalia a possibilidade oferecida pelo trabalho para as pessoas alcançarem seus objetivos, aprenderem a se desenvolverem.
Utilidade Social do Trabalho	Avalia a utilidade do trabalho à sociedade.
Qualidade das Relações no Trabalho	Avalia a existência de contatos interessantes no trabalho e o apoio dos colegas
Autonomia no Trabalho	Avalia a possibilidade de o indivíduo exercer seu julgamento para resolver problemas e de tomar decisões com liberdade.
Ética no Trabalho	Avalia a existência de justiça e equidade no trabalho.

Fonte: Morin e Massa (2006) *apud* Bendassolli e Borges-Andrade (2015).

Para tanto, foi utilizada a tradução reversa, ou seja, o instrumento foi traduzido para o português e, em seguida, novamente para o francês. A última versão foi então comparada com a original para verificação de possíveis desvios. A versão final, em português, do instrumento, foi enviada a dois pesquisadores brasileiros experientes para avaliarem a adequação da linguagem, e as sugestões foram incorporadas na versão final do instrumento. (BENDASSOLLI; BORGES-ANDRADE, 2011, 2015).

A versão final foi, então, aplicada em profissionais que atuavam nas denominadas “indústrias criativas” do Estado de São Paulo, que incluem setores envolvidos com a produção e a comercialização de bens e serviços de natureza cultural, como teatro, cinema, literatura, música, dança, desenho/ilustração, pintura e artes plásticas. Ao todo, 406 profissionais das indústrias



criativas responderam validando o instrumento – todos residentes no Estado de São Paulo. (BENDASSOLLI; BORGES-ANDRADE, 2011, 2015).

Segundo Bendassolli e Borges-Andrade (2011) foram realizadas análises fatoriais com base na técnica dos fatores principais e utilizada rotação oblíqua promax, em razão do grau de interdependência teórica e empírica que os fatores têm entre si e também porque foram utilizadas pelos autores originais. Cinco fatores foram solicitados, com o intuito de confirmar a estrutura encontrada por Morin e Massa (2006) *apud* Bendassolli e Borges-Andrade (2015). No entanto, os autovalores do *screeplot* recomendaram a presença de seis fatores.

Portanto, a ETS (Apêndice 1) conta com uma estrutura de seis fatores, distribuídos em 24 itens, que sintetizam as características de um trabalho com sentido (BENDASSOLLI; BORGES-ANDRADE, 2015, p. 225):

1. Utilidade social do trabalho (itens 2, 4, 15 e 23)

2. Meu trabalho é útil para a sociedade.
4. Meu trabalho traz uma contribuição à sociedade.
15. Meu trabalho é útil aos outros.
23. Meu trabalho é importante para os outros.

2. Ética no trabalho (itens 9, 10, 11 e 17)

9. Trabalho em um ambiente que valoriza a justiça (que respeita meus direitos).
10. Trabalho em um ambiente em que todos são tratados com igualdade.
11. Trabalho em um ambiente que valoriza a consideração pela dignidade humana.
17. Trabalho em um ambiente que respeita as pessoas.

3. Liberdade no trabalho (itens 6, 19, 22 e 24)

6. Em meu trabalho, tenho liberdade para resolver os problemas de acordo com o meu
--



juízo.
19. Tenho autonomia em meu trabalho.
22. Meu trabalho me permite tomar decisões.
24. Tenho liberdade para decidir como realizar meu trabalho.

4. Aprendizagem e desenvolvimento (itens 12, 8, 14 e 21)

12. Meu trabalho me permite aprender.
8. Meu trabalho permite que eu me aperfeiçoe.
14. Meu trabalho me permite desenvolver minhas competências.
21. Tenho prazer na realização do meu trabalho.

5. Qualidade das relações no trabalho (itens 3, 5, 7 e 20)

3. Meu trabalho me permite ter bons contatos com meus colegas.
5. Tenho boas relações com meus colegas de trabalho.
7. Existe companheirismo entre meus colegas de trabalho e eu.
20. Posso contar com o apoio dos meus colegas de trabalho.

6. Coerência e expressividade do trabalho (itens 1, 13, 16 e 18)

1. Realizo um trabalho que corresponde às minhas competências.
13. Meu trabalho corresponde a meus interesses profissionais.
16. Meu trabalho permite que eu me faça ouvir.
18. Meu trabalho me permite atingir meus objetivos.

Cada fator possui quatro itens. Assim, cada item/fator avalia o quanto a pessoa julga que seu trabalho atual se aproxima do que ela espera que o exercício deva ter para que tenha sentido.



Espera-se, portanto, que quanto maiores forem as médias fatoriais de cada dimensão do construto, maior seja a percepção de sentido naquele trabalho. (BENDASSOLLI; BORGES-ANDRADE, 2015).

Como a ETS é uma escala multifatorial, é preciso que os resultados sejam apurados considerando cada um dos seis fatores que correspondem e seus respectivos itens (BENDASSOLLI; BORGES-ANDRADE, 2015).

Dessa forma, solicita-se ao respondente que avalie as afirmações relacionadas a seu trabalho, em uma escala de seis pontos (1 – extremamente em desacordo; 2 – bastante em desacordo; 3 – um pouco em desacordo; 4 – um pouco em acordo; 5 – bastante em acordo; 6 – extremamente em acordo).

Neste estudo, foram acrescentadas, à na Escala do Trabalho com Sentido (ETS), questões para determinar algumas características da população estudada, tais como: sexo, idade, tempo de serviço na Câmara dos Deputados, área de lotação e se o respondente possui função comissionada.

Além disso, foi inserido um item sobre a satisfação no trabalho para que se possa estabelecer a relação entre os construtos sentido do trabalho e a satisfação no trabalho para os servidores efetivos da Casa.

2.5 Coleta de Dados

Primeiramente, a Escala de Sentido do Trabalho foi incluída na plataforma *web*, com a utilização do Google Forms, um dos aplicativos que faz parte do Google Drive. O formulário eletrônico construído foi disponibilizado por meio do endereço <<https://viriniaalves.typeform.com/to/T1EkHb>>.

Em segundo lugar, com a autorização da Diretoria de Recursos Humanos da Câmara dos Deputados, foi disponibilizado para a pesquisadora os endereços de *e-mail* institucional dos servidores efetivos da Câmara dos Deputados em atividade.



Posteriormente, o instrumento foi distribuído a 3.053 servidores, conforme relação encaminhada pelo órgão responsável na Câmara, via *e-mail* institucional, tendo ficado disponível para resposta durante 21 dias.

A discrepância entre o número de *e-mails* disponibilizados e o quantitativo de servidores efetivos constante do Quadro 2 pode ter ocorrido em razão de aposentadorias ou outros desligamentos que porventura tenham ocorrido, e ainda não tenham sido comunicados para o setor que administra os correios eletrônicos institucionais da organização.

Optou-se por distribuir os *e-mails* em fevereiro, início da sessão legislativa, de forma a diminuir as ausências, os acasos existentes por conta das férias de fim e início de ano e, também, do recesso parlamentar, época em que se reduz o número de servidores em atividade na Casa. Houve quinze respostas automáticas do *outlook* informando que os destinatários se encontravam afastados no período em que o *e-mail* foi enviado.

O correio eletrônico relatava os objetivos gerais da pesquisa e fazia a apresentação da pesquisadora. Seguiu, junto ao *e-mail* (Apêndice 2), um *link* para a versão eletrônica da escala (Apêndice 3). A participação foi por livre adesão, anônima, e a tabulação de dados foi realizada eletronicamente.

2.6 Tratamento dos Dados

O tratamento dos dados coletados foi realizado por meio do Software R.

Primeiramente, foram realizadas análises descritivas univariadas da frequência, da média e do desvio-padrão dos 24 itens da Escala de Trabalho com Sentido (ETS), bem como do item 25, que se refere à satisfação no trabalho.

Em um segundo momento, os itens foram separados, observando os sete fatores: 1. Utilidade do trabalho; 2. Ética no trabalho; 3. Liberdade no trabalho; 4. Aprendizagem e desenvolvimento; 5. Qualidade das relações no trabalho; 6. Coerência e 7. Expressividade do trabalho e foi calculada a média total por média da resposta de cada fator.



Sobre a média calculada:

Primeiramente deve-se somar o valor de cada respondente atribuído a cada um dos itens de cada fator, separadamente. Por exemplo, no Fator 1, utilidade social do trabalho, somam-se os valores individuais atribuídos aos itens 2,4,15 e 23, e esse total é dividido por 4. Esse resultado será o cálculo, para cada respondente. Caso se deseje conhecer a média geral do fator, soma-se todos os valores obtidos para cada participante somado pelo número de participantes. Assim, será possível diagnosticar se estes respondentes percebem seu trabalho como importante e útil para os outros e para a sociedade em geral, além de trazer contribuições sociais. (BENDASSOLL; BORGES-ANDRADE, 2015, p. 227).

Feito isso, foram analisados a frequência, a média e o desvio-padrão das respostas de cada fator separadamente para toda a população da pesquisa.

Foram também verificados a frequência, a média e o desvio-padrão das respostas constantes das perguntas 1 a 24 da ETS (Apêndice I).

Ademais, foram feitas correlações entre as variáveis sexo, idade, tempo de serviço na Câmara dos Deputados, função comissionada e área de lotação com a média das pessoas nas respostas das perguntas 1 a 24, de forma a verificar se existe uma associação entre elas. Como se trata de uma variável quantitativa e outra qualitativa nominal, foi utilizada a técnica R2.

Por fim, analisando os dados coletados sobre a pergunta 25 (satisfação no trabalho) e as médias dos questionamentos para cada pessoa, foi pesquisado se as variáveis possuíam algum tipo de dependência. Como as duas medidas são variáveis quantitativas e não possuem distribuição normal, foi utilizado o teste de correlação de Spearman, que mede a associação linear entre variáveis. De acordo com Figueiredo Filho e Silva Junior (2009), o coeficiente de correlação Pearson (r) varia de -1 a 1:

O sinal indica direção positiva ou negativa do relacionamento e o valor sugere a força da relação entre as variáveis. Uma correlação perfeita (-1 ou 1) indica que o escore de uma variável pode ser determinado exatamente ao se saber o escore da outra. No outro oposto, uma correlação de valor zero indica que não há relação linear entre as variáveis. (FIGUEIREDO FILHO; SILVA JUNIOR, 2009, p. 119).

Após serem feitos todos esses testes, foram ainda realizados testes de igualdade de médias: paramétrico (Teste t de Comparação de Médias) e não-paramétrico (Teste de Wilcoxon-



Mann-Whitney) para comparar as médias da escala total (perguntas 1 a 24) e da pergunta 25 (satisfação no trabalho) por área de lotação (administrativa e político-legislativa) com o objetivo de verificar, utilizando outro método estatístico, se existia alguma diferença significativa entre elas.

Segundo Barbeta (1994), o teste t é apropriado para comparar dois conjuntos de dados quantitativos, em termos dos valores médios. Por outro lado, o teste de Wilcoxon-Mann-Whitney é utilizado para comparar dois grupos independentes sem supor nenhuma distribuição. Isso ocorre porque o teste se baseia em postos atribuídos a cada observação da variável quantitativa após serem ordenadas.



3. RESULTADOS

Ao todo, 548 servidores efetivos da Câmara dos deputados responderam validamente a Escala de Trabalho com Sentido. Desses, 260 atuam na área político-legislativo e 288 atuam na área administrativa, conforme divisão de áreas explicitada na caracterização da população (Item 3.3).

Do total de respondentes, 247 declararam-se pertencentes ao sexo feminino, 298 ao masculino e 3 optaram por não informar. A média de idade das servidoras foi de 44,74 anos, e a média de idade dos servidores foi de 45,27 anos. A média de tempo de serviço na Câmara dos Deputados entre as servidoras respondentes foi de 13,83 anos, enquanto que a dos servidores respondentes foi de 13,87 anos.

Conforme pode ser observado no Quadro 3 e nos dados referentes aos respondentes, pode-se inferir que os dados demográficos dos respondentes se assemelham aos do universo da população de servidores efetivos da Câmara dos Deputados. O Quadro 4, a seguir, compara os dados demográficos dos dois grupos:

Quadro 4 – Comparação demográfica entre a população de servidores e o grupo de respondentes

	População dos servidores		Respondentes	
	Sexo Masculino	Sexo Feminino	Sexo Masculino	Sexo Feminino
Quantidade	1.730 (58,58%)	1.223 (41,42%)	298 (54,68%)	247 (45,32%)
Média de Idade	46	45	45,27	44,74
Média de Tempo de Serviço	15	15	13,87	13,83

Fonte: Elaborada pela autora



As médias de idade e a de tempo de tempo de serviço entre o universo da população e o grupo de respondente se aproximam entre os dois grupos.

Isso sugere que, apesar de a amostra caracterizar-se pela conveniência, há similaridades nos dados demográficos encontrados entre os grupos, que pode representar uma boa imagem do universo estudado. Tal afirmação não afasta totalmente os problemas oriundos desse tipo de amostra. Porém pode reduzir alegações como a falta de representatividade da amostra sobre população total e possíveis distorções advindas de uma amostra não representativa.

Vale salientar também que a média de idade de ambos os grupos é alta, reportando a indivíduos que nasceram na década de 1970 e adentraram no mercado de trabalho na década de 1990. Sabe-se que o aspecto geracional pode influenciar a forma como os indivíduos constroem seus processos de subjetivação, e, portanto, a forma como percebem seu trabalho. Portanto, a alta média encontrada nas respostas ao instrumento pode ter sido influenciada pelo aspecto geracional, fato que será melhor elaborado na parte da discussão.

3.1 Análises Univariadas de cada Pergunta

No Quadro 5, é possível visualizar a média e o desvio-padrão de cada um dos 24 itens da Escala de Trabalho com Sentido (ETS), bem como do item 25, que se refere à satisfação no trabalho.

Quadro 5 - Médias e desvio-padrão das perguntas 1 a 25

Pergunta	Média	Desvio Padrão
1.	4,85	1,11
2.	4,86	1,12
3.	5,12	0,94
4.	4,81	1,11
5.	5,45	0,68
6.	4,2	1,19
7.	5,17	0,86



8.	4,72	1,15
9.	4,81	1,10
10.	4,44	1,24
11.	4,93	1,03
12.	5,03	1,00
13.	4,51	1,28
14.	4,65	1,16
15.	4,92	1,05
16.	4,41	1,19
17.	4,98	0,99
18.	4,54	1,10
19.	4,31	1,14
20.	5,16	0,80
21.	4,69	1,16
22.	4,37	1,20
23.	4,81	1,09
24.	4,31	1,10
25.	4,60	1,23

Fonte: Elaborada pela autora.

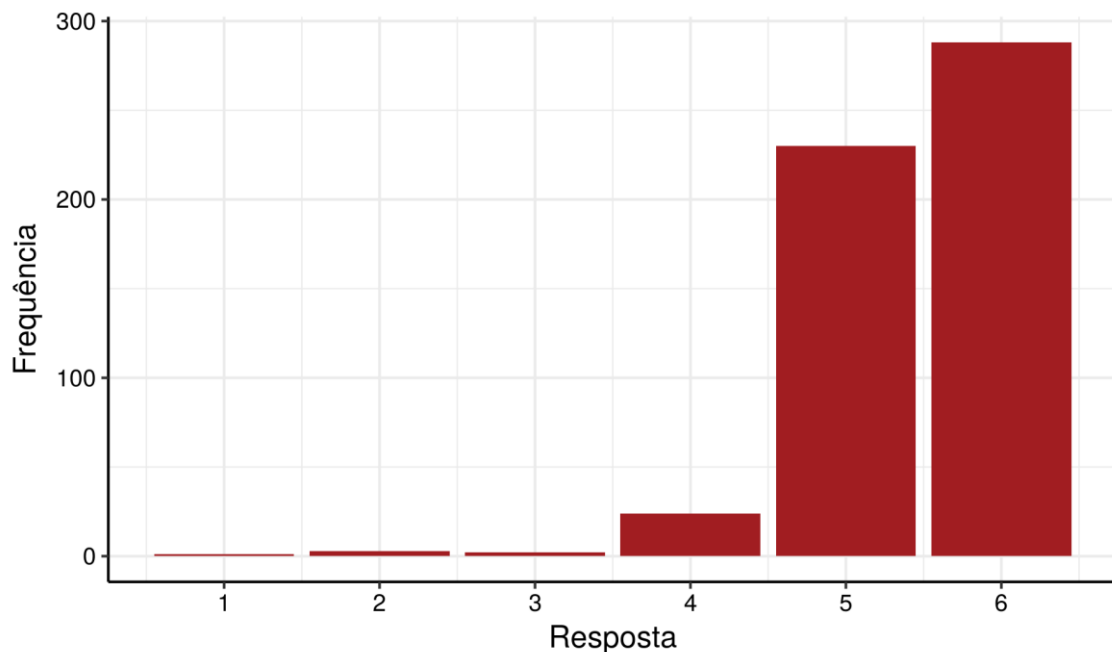
Pode-se notar que as perguntas cujas respostas obtiveram maiores médias e também menores desvios-padrão foram as: 5, 7, 20, 3 e 12. As quatro primeiras (5,7,20 e 3) estão incluídas no Fator 5 (Qualidade das relações no trabalho). Os itens relacionados a esse fator, de acordo com o exposto no Quadro 1, buscam avaliar a existência de contatos interessantes no trabalho e o apoio dos colegas.

Assim, os resultados encontrados podem indicar que, de forma geral, os respondentes percebem como adequadas as relações de trabalho existentes, sendo que a maior média corresponde



à pergunta: Tenho boas relações com meus colegas de trabalho. A Figura 3 ilustra graficamente as frequências das respostas para a pergunta 5.

Figura 3– Gráfico de frequências das respostas para a pergunta 5

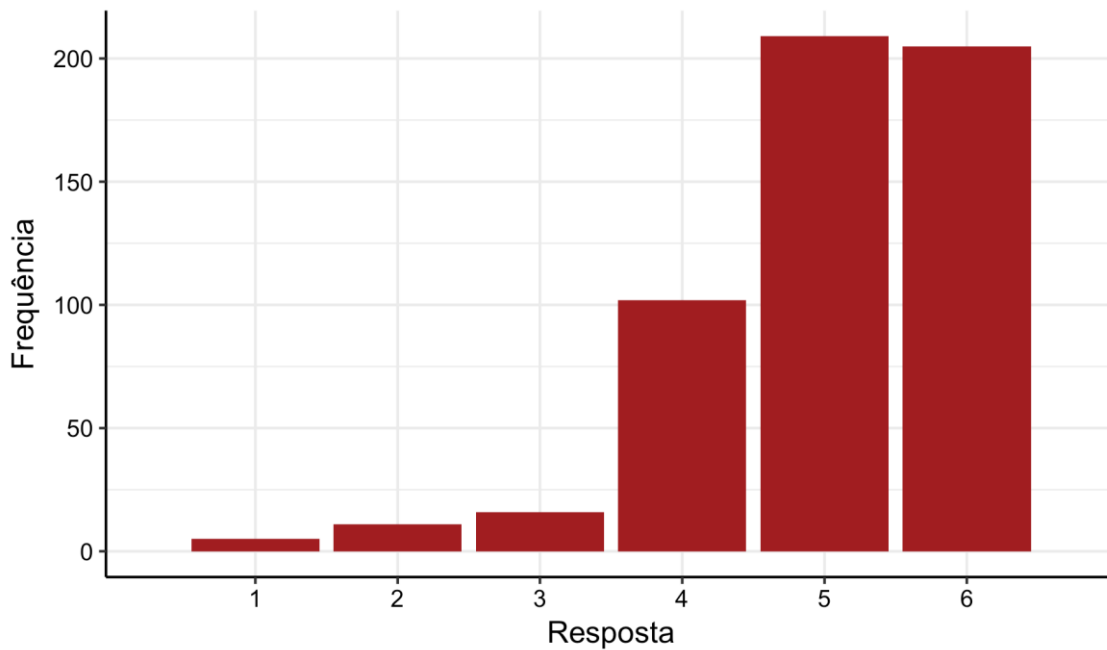


Fonte: Elaborado para fins deste estudo

Diante dos dados acima, percebe-se que a maioria das pessoas escolheu o valor seis (52,55%). Por outro lado, somente trinta pessoas assinalaram um número menor ou igual a quatro. Essa alta concentração nas alternativas cinco e seis resultaram numa média alta (5,45) e num desvio-padrão baixo (0,68).

A pergunta doze (Meu trabalho me permite aprender) obteve a quinta maior média na frequência das respostas. Tal questão está incluída no Fator quatro – Aprendizagem e desenvolvimento –, que avalia a possibilidade oferecida pelo trabalho para as pessoas alcançarem seus objetivos, aprenderem e se desenvolverem. Pode-se sugerir, pela alta frequência de respostas (Figura 4), que a questão da aprendizagem contínua é importante para o grupo de respondentes o qual percebe condições para o desenvolvimento contínuo de suas competências dentro da organização.



Figura 4– Gráfico de frequências das respostas da pergunta 12

Fonte: Elaborado para fins deste estudo.

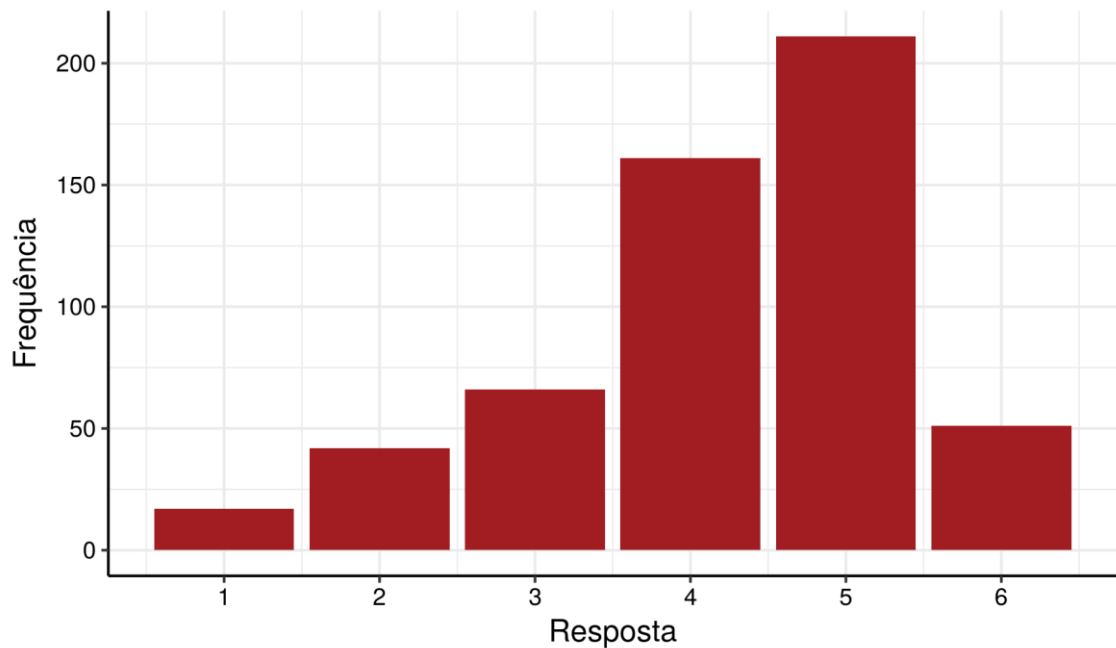
Ao observar o gráfico acima, pode-se verificar que dentre os seis tipos de resposta, os três menores têm uma taxa de incidência baixa, ou seja, menos de cinquenta pessoas escolheram as respostas 1, 2 e 3. Em relação ao restante dos questionamentos, 96 pessoas escolheram a resposta 4, e as outras 408 pessoas, as respostas 5 e 6. A mais escolhida dentre elas foi a 5, com 43,07% do total.

Sob outra perspectiva, fundamental mencionar as perguntas que obtiveram as menores médias de frequências das respostas: perguntas 6,19,24 e 22. Todas correspondem ao Fator 3 – Liberdade no Trabalho, que avalia a possibilidade de o indivíduo exercer seu julgamento para resolver problemas e tomar decisões com liberdade. Talvez a estrutura da organização em estudo, em que as instâncias de poder encontram-se muito centralizadas, tenha influenciado as menores médias obtidas, o que será discutido posteriormente.

A Figura 5 demonstra a mudança gráfica observada na Pergunta 6 (Em meu trabalho, tenho liberdade para resolver os problemas de acordo com o meu julgamento), que obteve a menor média (4,2) e o desvio-padrão de 1,19.



Figura 5– Gráfico de frequências das respostas para a pergunta 6



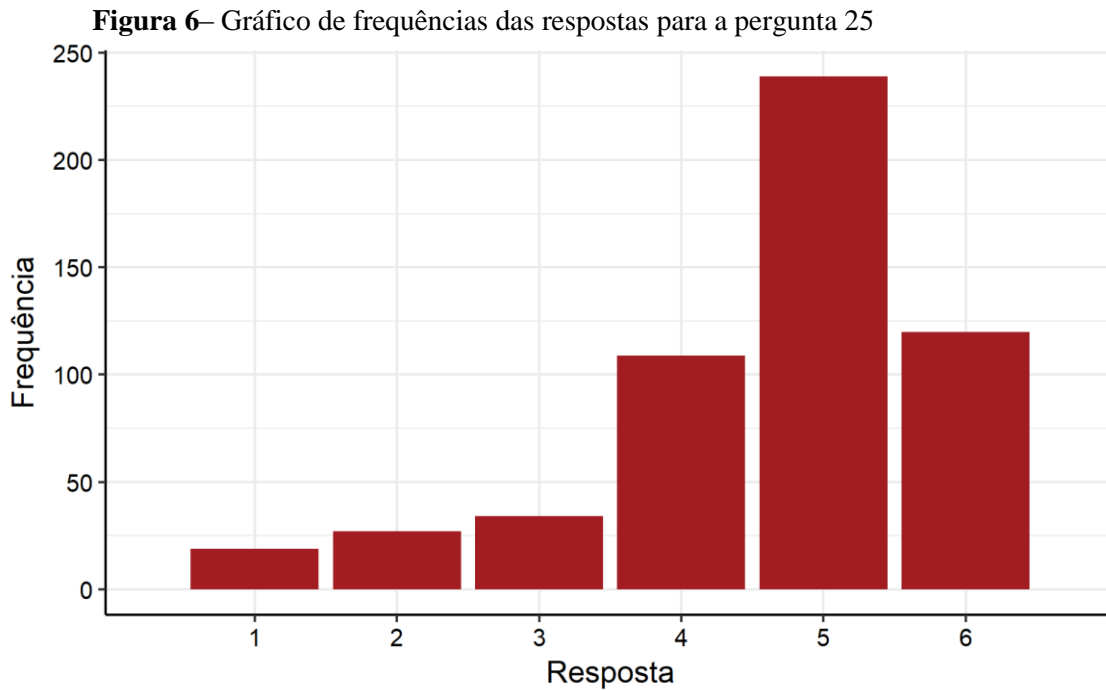
Fonte: Elaborado para fins deste estudo

Com base nos dados relacionados à essa pergunta, pode-se reparar que, diferentemente das questões anteriores, nessa mais de 50% dos entrevistados optaram pelos valores 1, 2, 3 ou 4. É possível notar, também, que menos de um décimo dos participantes da pesquisa escolheu o valor 6. A maior concentração nas questões de valores centrais culminou em uma média de 4,2 e em um desvio-padrão de 1,19.

Primordial, também, destacar a média encontrada na última pergunta (Sinto-me satisfeito com meu trabalho), que não é parte constitutiva da ETS e apreende a satisfação dos servidores acerca de seu trabalho.

A pergunta 25 possui a resposta 5 como a de maior frequência. Também, vê-se que menos de 15% das respostas estão nas perguntas 1, 2 e 3, valor menor que todas as outras frequências. Além disso, o desvio-padrão é um dos mais altos apresentados e assume o valor de 1,23, já a média é de 4,60, conforme se evidencia na Figura 6 e no Quadro 6.





Fonte: Elaborado para fins deste estudo.

Quadro 6 – Frequências das respostas da pergunta 25

Resposta	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
1	19	3,47%
2	27	4,93%
3	34	6,20%
4	109	19,89%
5	239	43,61%
6	120	21,90%

Fonte: Elaborada pela autora.

A maioria dos respondentes (65,51%) respondeu ser muito de acordo ou extremamente de acordo com a assertiva (respostas 5 e 6). Portanto, os resultados expostos permitem supor que a maioria dos respondentes se encontra satisfeito com o trabalho realizado. E somente 8,4% dos respondentes estão extremamente em desacordo e bastante em desacordo com a assertiva, significando que pequena parcela não se sente satisfeita com o exercício laboral.



Por último, relevante relatar, ainda, que apesar do destacado anteriormente, as médias encontradas foram altas, médias acima de 4, ou seja, alternaram entre as afirmativas: 4 – um pouco em acordo; 5 – bastante em acordo; e 6 – extremamente em acordo.

Assim, com relação ao cálculo da frequência, da média e do desvio-padrão das respostas das perguntas 1 a 24 (total) da Escala, foram encontrados os seguintes dados (Quadro 7):

Quadro 7 – Frequências das respostas das perguntas 1 a 24

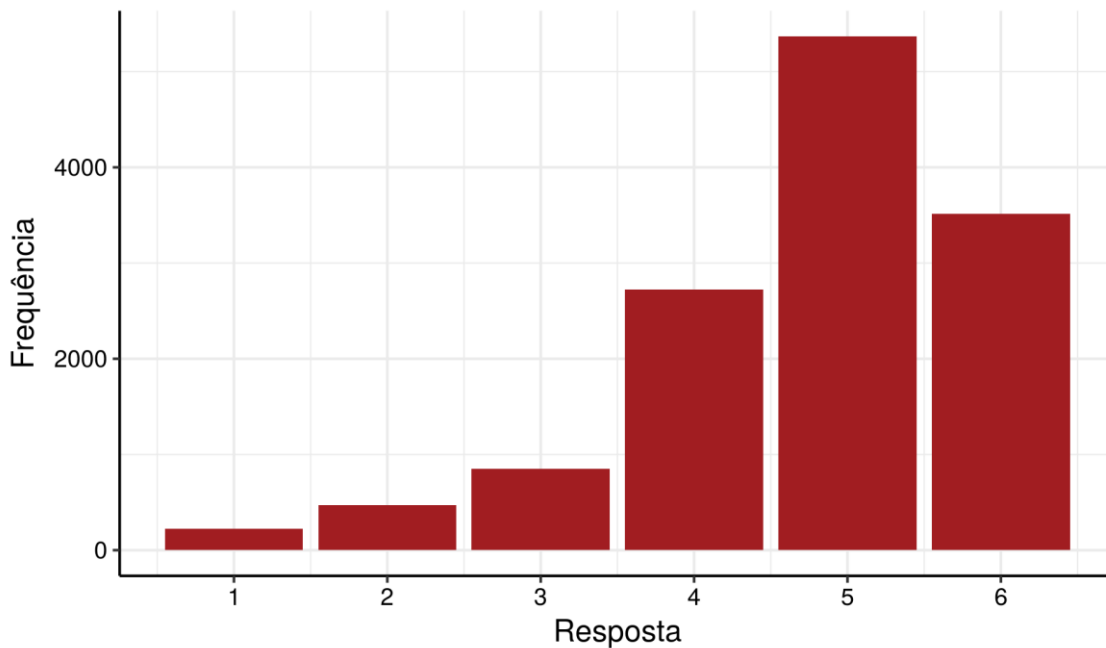
Resposta	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
1	227	1,73%
2	470	3,57%
3	853	6,48%
4	2721	20,69%
5	5367	40,81%
6	3514	26,72%
Total	13152	100%

Fonte: Elaborada pelo autor.

A Figura 7 expõe graficamente a disposição das frequências das respostas para as perguntas de 1 a 24.



Figura 7– Gráfico de frequências das respostas para as perguntas de 1 a 24 (total)



Fonte: Elaborado para fins deste estudo.

Com base nos dados acima apresentados, percebe-se que, dentre as respostas dadas às perguntas de 1 a 24, aproximadamente um terço foi destinado às opções 1, 2, 3 ou 4. É possível notar, também, que a categoria 5 foi a mais escolhida, com 5367 marcações, em um total de 13152. Além disso, pouco mais de um quarto das respostas (26,72%) foram no valor 6. Por fim, a média geral foi de 4,75, e o desvio-padrão foi de 1,13.

Isso pode ser explicado pelo caráter homogêneo dos indivíduos que responderam ao instrumento de pesquisa, o que de alguma forma pode ter interferido nos resultados obtidos.

Além disso, sugere-se também que as respostas foram desviadas por conta do fator “desejabilidade social”, que pode influenciar de forma que os respondentes tendam a emitir respostas que sejam socialmente aceitas dentro da organização. Fator que será melhor analisado na Discussão do presente estudo.

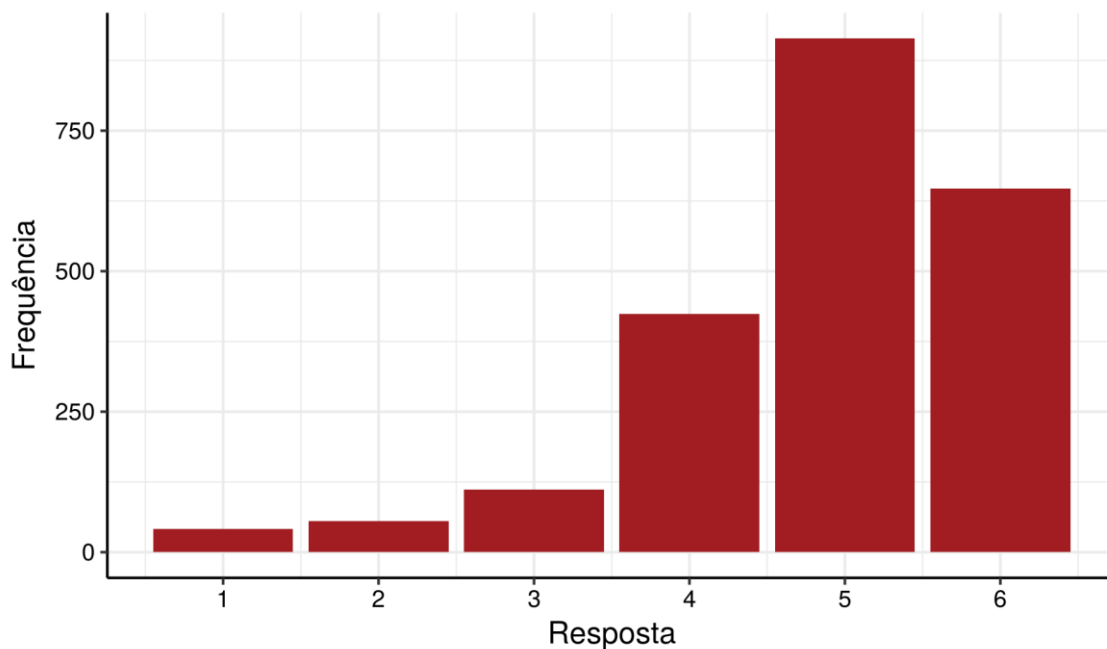


3.2 Análises Univariadas de cada Fator

No que concerne às análises da frequência, da média e do desvio-padrão das respostas de cada fator separadamente para toda a população da pesquisa, obteve-se os seguintes dados:

Fator 1: Utilidade Social do Trabalho

Figura 8– Gráfico de frequências das respostas para as perguntas do Fator 1



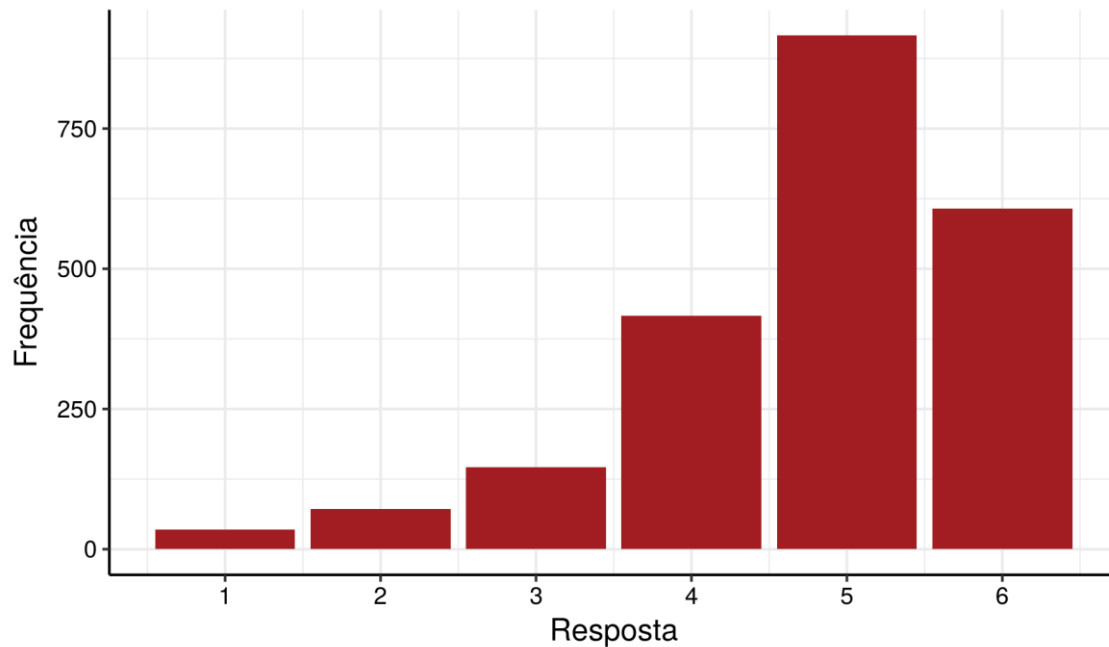
Fonte: Elaborado para fins deste estudo

Diante dos dados acima apresentados, é possível notar que as três primeiras categorias somadas receberam menos de 10% das respostas (9,44%). Além disso, percebe-se que a opção 5 foi assinalada mais que o dobro de vezes do que a 4. Vale ainda ressaltar que a média dos resultados desse grupo foi 4,85, e o desvio-padrão foi 1,09.



Fator 2: Ética no Trabalho

Figura 9– Gráfico de frequências das respostas para as perguntas do Fator 2



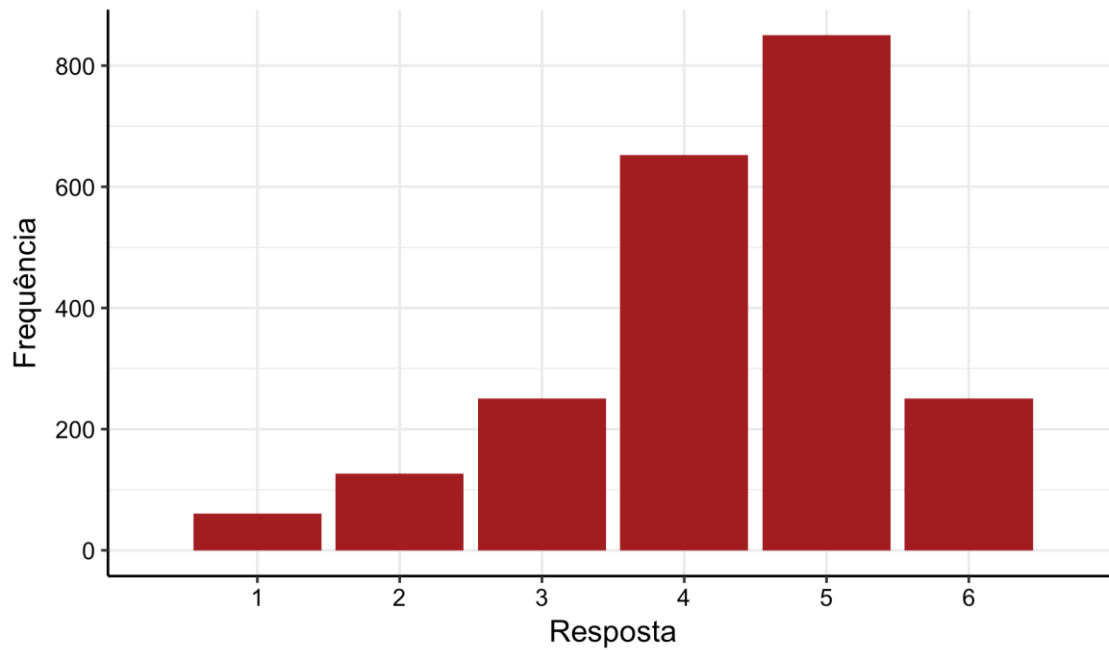
Fonte: Elaborado para fins deste estudo.

Com base nos dados relacionados a esse Fator, pode-se reparar que a soma das opções 5 e 6 representa pouco mais que dois terços do total. Além disso, dentre as 2192 respostas dadas às perguntas do Fator 2, apenas 107 foram nas categorias 1 ou 2.



Fator 3: Liberdade no Trabalho

Figura 10 - Gráfico de frequência das respostas das perguntas do Fator 3



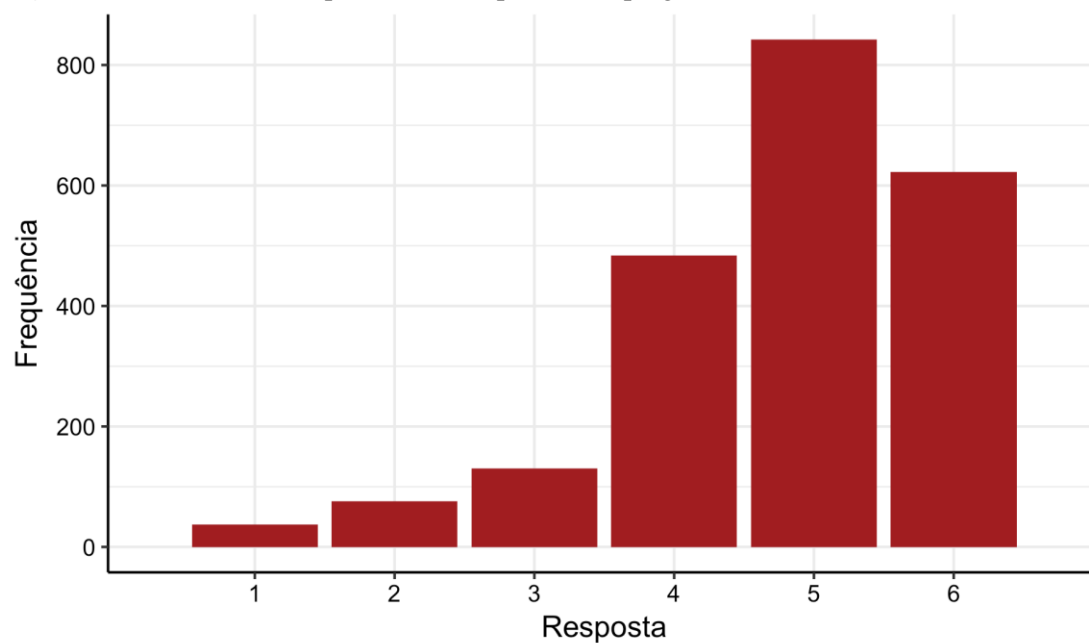
Fonte: Elaborado para fins deste estudo.

Nesse Fator, as duas categorias predominantes são a 4 e a 5, que explica a média ser um valor próximo de 4,5. Interessante dizer que as respostas 3 e 6 foram escolhidas a mesma quantidade de vezes, 11,45% das vezes.



Fator 4: Aprendizagem e Desenvolvimento

Figura 11 – Gráfico de frequência das respostas das perguntas do Fator 4

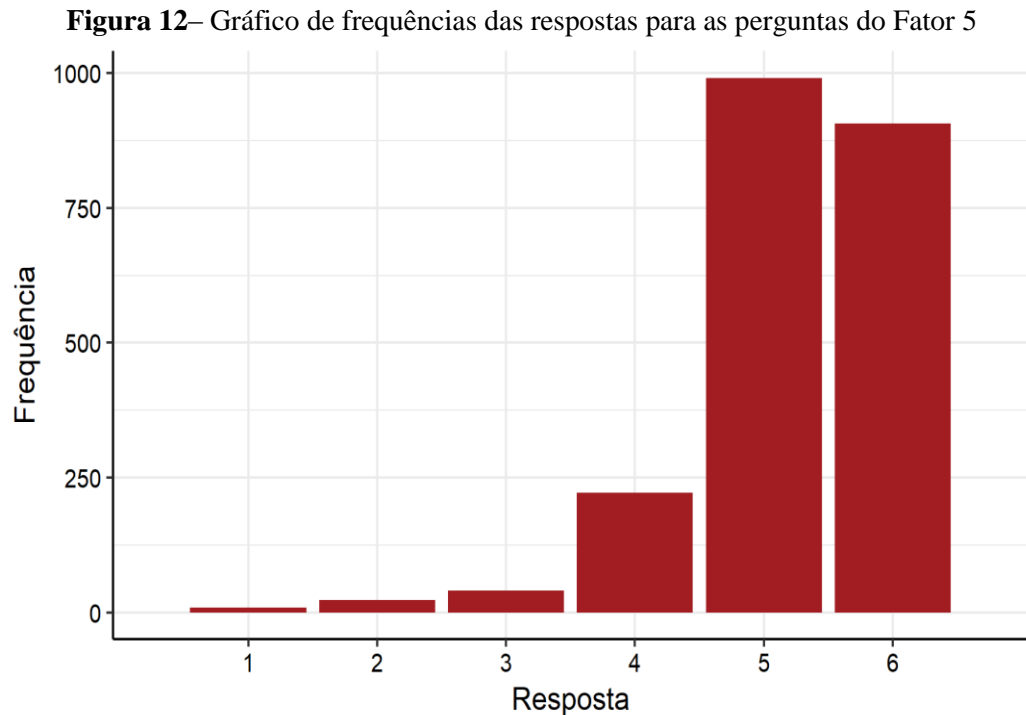


Fonte: Elaborado para fins deste estudo.

Em geral, as respostas para esse fator foram as três maiores, ou seja, 1949 pessoas escolheram dentre as categorias 4, 5 e 6, mas mesmo assim a que possui maior incidência é a resposta 5. As outras três somam 11,36% do total.



Fator 5 - Qualidade nas Relações de Trabalho



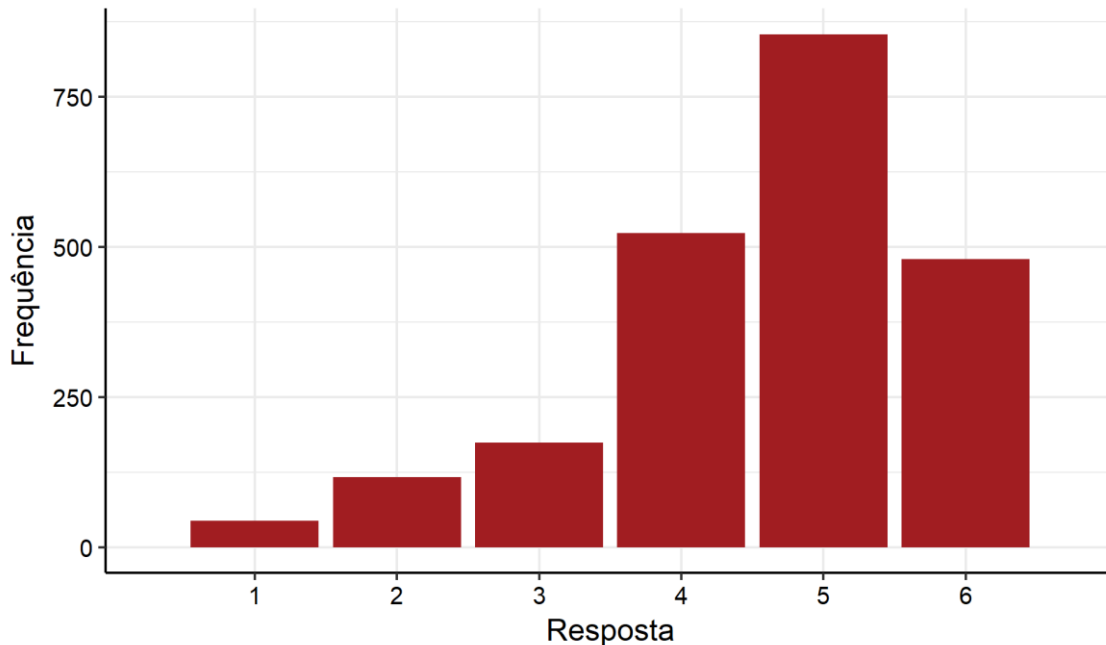
Fonte: Elaborado para fins deste estudo.

Acima, pode-se ver que as respostas 5 e 6 são a maioria. Isso ocorre, pois, esse comportamento está presente em todas as variáveis que formam o Fator 5 (P3, P5, P7 e P20). Somando-se as duas frequências, obtém-se 86,54% de todas as respostas. Por outro lado, as opções 1, 2 e 3 somadas chegam a apenas 3,33%. A opção 4 fica com uma frequência intermediária. Por conta da concentração das respostas nos dois últimos números, a média é de 5,22, e o desvio-padrão de apenas 0,83.



Fator 6: Coerência e Expressividade no Trabalho

Figura 13– Gráfico de frequências das respostas para as perguntas do Fator 6



Fonte: Elaborado para fins deste estudo.

Comparando o Fator 6 com o 5, observa-se que existe uma maior distribuição entre as respostas. Isso é percebido pelo desvio-padrão um pouco mais elevado, de 1,18. Também, vê-se que as duas maiores frequências são da resposta 4 e 5. Além disso, é possível notar que as três primeiras opções chegam a 15,29% das frequências. Por último, a média influenciada pelas frequências menores é de 4,58. O comportamento da distribuição do Fator 6 é muito explicado pela distribuição de cada uma das variáveis nele presentes. Faz parte dessas características um desvio-padrão mais elevado e uma maior frequência da resposta 4 em relação a 6. Percebe-se que a única pergunta presente no grupo que possui a resposta 6 com maior frequência que a resposta 4 é a de número 1 (Meu trabalho é útil para a sociedade).

O Quadro 8, a seguir, consolida os resultados das médias e do desvio-padrão de cada um dos fatores:



Quadro 8 – Médias e desvios padrão de cada Fator

Fatores	Média	Desvio Padrão
1.	4,85	1,09
2.	4,79	1,11
3.	4,30	1,16
4.	4,77	1,13
5.	5,22	0,83
6.	4,58	1,18

Fonte: Elaborada pela autora.

Constata-se que todos os 6 fatores obtiveram médias altas, fato já observado nas análises univariadas das 25 perguntas. O Fator 5 (Qualidade das Relações no Trabalho) foi o que teve médias mais altas, bem como o de menor desvio padrão. Seguido dele, o Fator 1 (Utilidade Social do Trabalho); Fator 4 (Aprendizagem e Desenvolvimento); Fator 2 (Ética no trabalho); Fator 6 (Coerência e expressividade do trabalho); e Fator 3 (Liberdade no trabalho)

O Quadro 9 apresenta os fatores relacionando-os com os valores decrescentes das médias encontradas:

Quadro 9 – Fatores em ordem decrescente das médias

Ordem decrescente de médias	Fatores
1.	Qualidade das Relações no Trabalho (Fator 5)
2.	Utilidade Social do Trabalho (Fator 1)
3.	Ética no Trabalho (Fator 2)
4.	Aprendizagem e Desenvolvimento (Fator 4)
5.	Coerência e Expressividade do Trabalho (Fator 6)
6.	Liberdade no Trabalho (Fator 3)

Fonte: Elaborado pela autora.



Digno de nota é o estabelecido por Bendassolli e Borges-Andrade (2015) com relação à interpretação das médias dos fatores:

Quanto maiores forem, mais se pode afirmar que o trabalho em questão tem sentido para um dado conjunto de respondentes. Ao comparar a média dos fatores, é possível identificar quais deles os participantes da mostra-alvo do diagnóstico percebem como tendo mais ou menos sentido. [...] Podemos assumir que escores acima de 4,9 (considerando que o intervalo da escala é de 1 a 6) indicam uma clara percepção de que o trabalho em questão tem sentido, no que concerne ao fator diagnosticado. (BENDASSOLLI; BORGES-ANDRADE, 2015, p. 227-228).

Nesse sentido, é possível afirmar, em conformidade com os escores obtidos na pesquisa, que somente o Fator 5 –Qualidade das Relações no Trabalho obteve um escore superior a 4,9. Portanto, pode-se supor que, dentre os respondentes, o trabalho é claramente considerado com sentido em decorrência da qualidade das relações no trabalho. Como observado também na análise contida no item 4.1, o fator “relações no trabalho” compreende itens que avaliam o contato, o companheirismo e o apoio dos colegas. Assim, esses pontos foram avaliados pelos respondentes como presentes no ambiente em que trabalham, tendo em vista os resultados obtidos, e a eles foi dado muita importância.

O Fator Utilidade Social (Fator 1), que pretende avaliar a contribuição do trabalho para os outros e para a sociedade como um todo, também obteve uma alta média, quase alcançando a média preconizada por Bendassolli e Borges-Andrade (2015). Os altos valores encontrados nesse item podem ser relacionados com a interação da Câmara dos Deputados com a sociedade. Papel preconizado tanto pela Constituição quanto na missão e visão da Câmara dos Deputados: “representar o povo brasileiro, elaborar leis e fiscalizar os atos da Administração Pública, com o propósito de promover a democracia e o desenvolvimento nacional com justiça social” (BRASIL, 2018b) e sua visão: “consolidar-se como o centro dos debates dos grandes temas nacionais, moderno, transparente e com ampla participação dos cidadãos” (BRASIL, 2018b).

Observa-se, contudo, nesse item, um desvio padrão maior que o encontrado no Fator 5, o qual permite dizer que há maior diversidade na forma como os itens desse valor foram avaliados pelos respondentes. Fatores como área de lotação, tipo de atividade desempenhada, fragmentação do trabalho, dentre outras, podem influir na percepção da utilidade do trabalho para outras pessoas e para a sociedade. Assim, determinados servidores podem ter dificuldades em



perceber seu trabalho como importante para a sociedade e a outras pessoas por conta do distanciamento do produto final ou da falta de percepção da sua participação nessa etapa entregue à sociedade. Além disso, como os produtos do Poder Legislativo são construções políticas, administradas pelo consenso e pelo dissenso, frutos das forças de diversas representações políticas existentes na sociedade, por vezes, os servidores podem se questionar sobre o valor do que foi entregue, numa clara dicotomia entre o papel de servidor e de cidadão.

Os Fatores 2 e 4 tiveram médias muito próximas (4,79 e 4,77 respectivamente). Ética no Trabalho e Aprendizagem e Desenvolvimento tiveram médias altas com desvios-padrão maiores que os fatores acima relacionados. A existência de justiça e equidade no trabalho, bem como a possibilidade oferecida pelo trabalho e pela organização de se desenvolverem obtiveram boas médias, no entanto, os respondentes divergiram mais do que nos fatores 5 e 1, conforme pode se perceber nos valores dos desvios-padrão encontrados (1,11 e 1,13).

No Fator 6 – Coerência e Expressividade do Trabalho foi encontrado o maior desvio-padrão (1,18), e, portanto, a maior distribuição entre as respostas. Isso pode ter acontecido em razão da variedade de atividades que são desenvolvidas dentro da organização Câmara dos Deputados, em seus diversos órgãos. Assim, os respondentes, lotados em diferentes áreas, que vão desde as mais operacionais, até as mais intelectuais, podem perceber de forma diversa a expressividade de seu trabalho, ou o quanto a realização de suas atividades permite alcançar seus objetivos profissionais.

Nessas análises, também ficou evidente que o Fator 3 – Liberdade no Trabalho foi o que obteve menores médias, sendo permitido inferir que, dentre todos os fatores, esse é o que carece de mais atenção dentre os respondentes, pois importante é que o ambiente laborativo proporcione autonomia e liberdade para tomar decisões e ter independência nas ações de seu trabalho, fato que será aprofundado na Discussão (item 4).

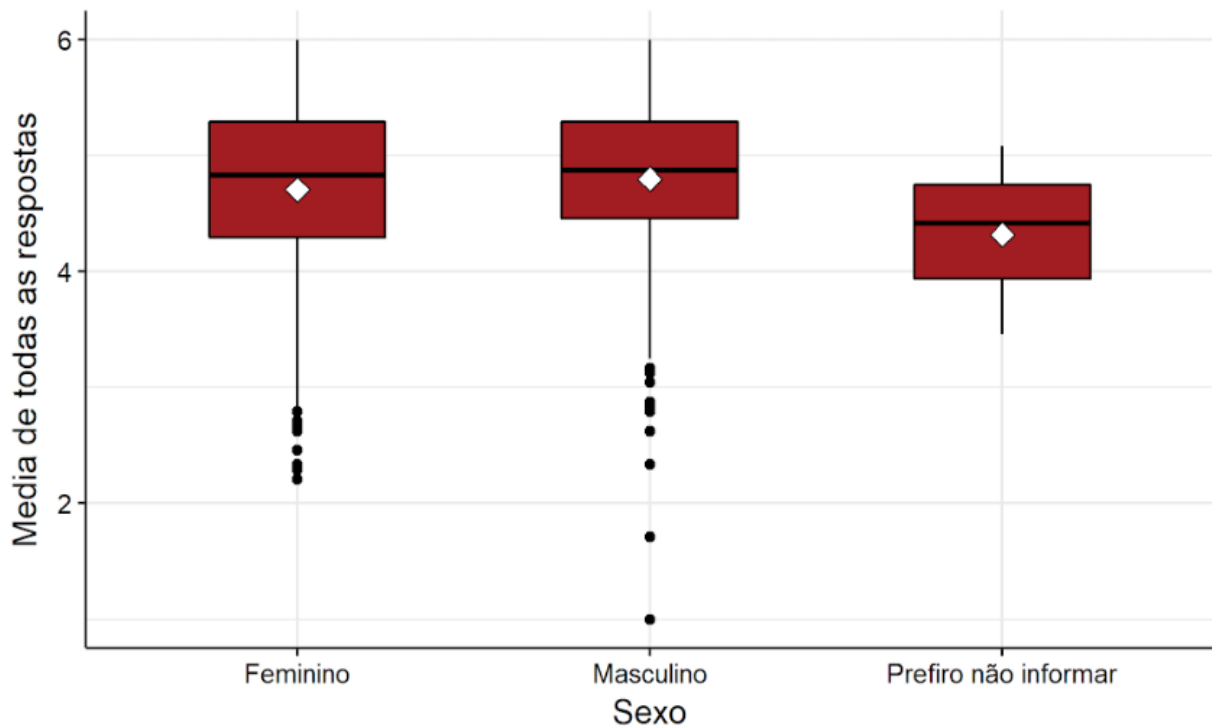


3.3 Análise das Correlações

3.3.1 Correlação entre Sexo e Média por Pessoa

Nesse ponto, a intenção foi saber o quanto a variável sexo explica a média obtida. Foi encontrado o valor $R^2 = 0,005$ para a variável sexo. É possível dizer, assim, que separar em feminino e masculino melhora apenas 0,5% da variação da média das respostas das perguntas 1 a 24. Ou seja, a variável sexo não é adequada para entender a variação das médias das respostas da Escala de Trabalho com Sentido. O Gráfico a seguir (Figura 14) demonstra tal achado.

Figura 14– Gráfico de frequências das respostas e sexo



Fonte: Elaborado para fins deste estudo.

3.3.2 Correlação entre Idade e Média por Pessoa

Neste ponto, a análise será sobre a existência de associação entre as idades e as médias das pessoas das perguntas 1 a 24. Com a utilização do teste de correlação de Spearman, verificou-se:



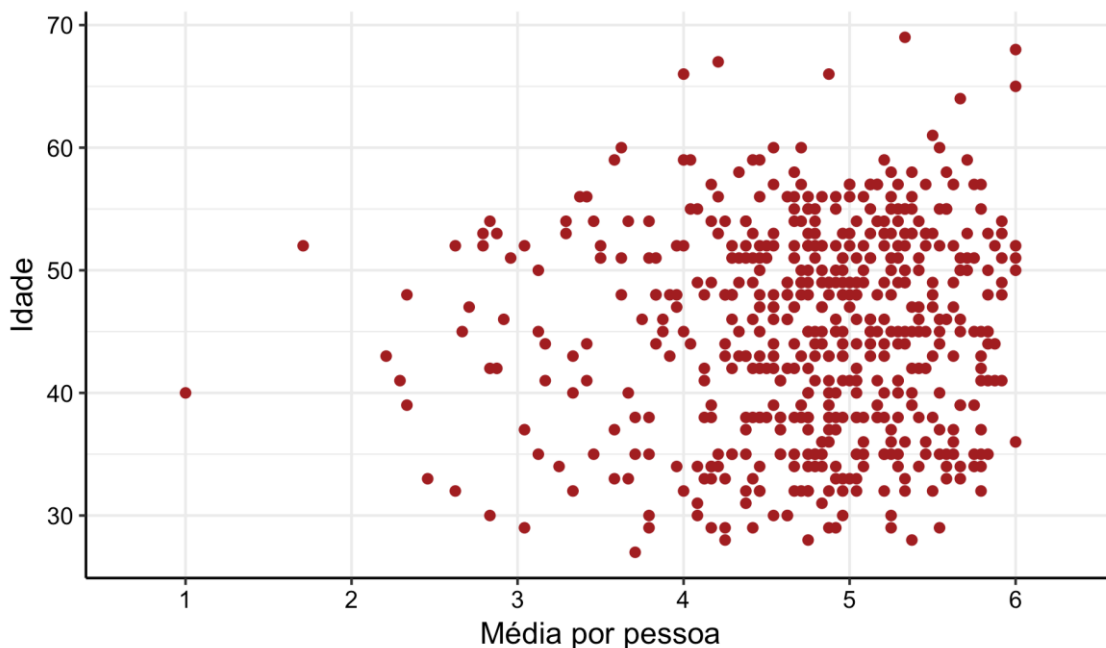
Quadro 10 - Resultados do teste

Estatística do Teste	0,085
P-valor	0,048

Fonte: Elaborado para fins deste estudo.

O p-valor encontrado é menor que o nível de significância (0,05). Assim, o resultado do teste indica que as duas variáveis não são independentes e a estatística é maior que zero, o que demonstra uma correlação positiva fraca entre as duas variáveis. Com isso, se uma variável aumenta, a outra tende a aumentar também (de forma linear), o mesmo vale ao contrário. Assim, quanto mais idade tiver o indivíduo, mais elevada será a média das respostas às perguntas da ETS. O que pode explicar, em parte, as altas médias encontradas nas frequências das respostas da Escala de Sentido do Trabalho e da pergunta 25 relacionada à satisfação no trabalho. Já foi mostrado que a média entre os respondentes foi de 45 anos, o que pode ter favorecido a escolha pelos maiores valores da escala.

Isso pode ser verificado no gráfico abaixo (Figura 15):

Figura 15– Gráfico de dispersão para as médias das pessoas e as idades

Fonte: Elaborado para fins deste estudo.



3.3.3 Correlação entre Tempo de Serviço e Média por Pessoa

Neste ponto, busca-se identificar a existência de associação entre o tempo de serviço e as médias das pessoas por meio das perguntas 1 a 24. O Quadro 11 indica o resultado do teste de Spearman:

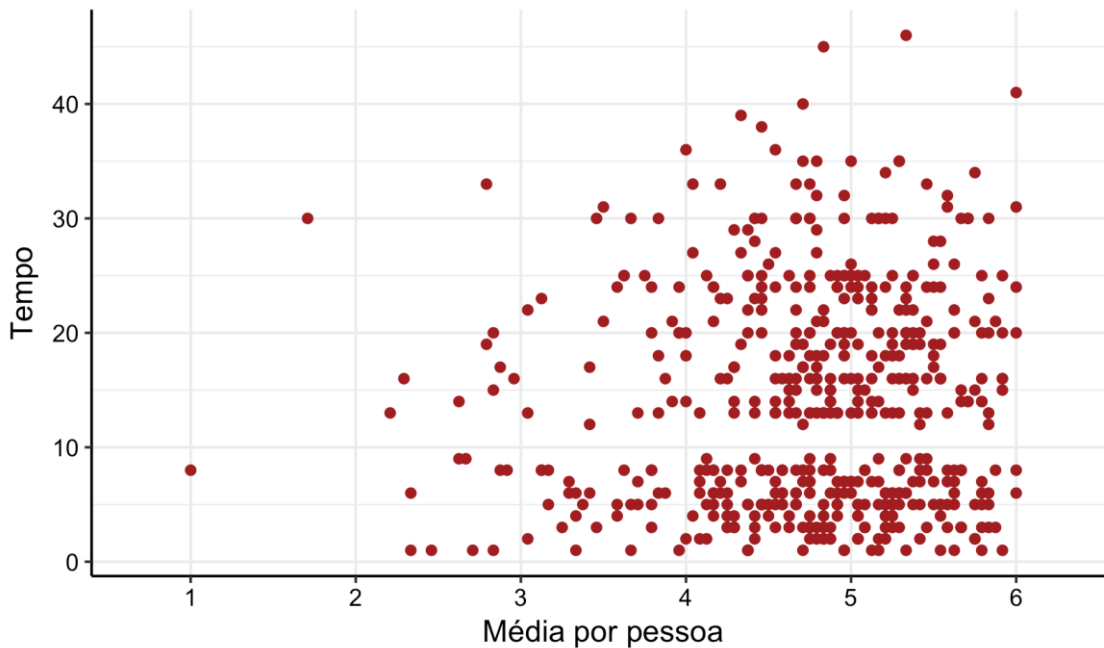
Quadro 11 - Resultados do teste.

Estatística do Teste	0,0538
P-valor	0,209

Fonte: Elaborado para fins deste estudo

Percebe-se que o p-valor é maior que o nível de significância (0,05). Nesse caso, não há indícios para rejeitar a hipótese de independência entre o tempo de serviço e a média das respostas. Em outras palavras, considera-se as duas variáveis sem associação. Na Figura 16, a seguir, verifica-se que os pontos estão mais espalhados e não estão associados por alguma função linear.

Figura 16– Gráfico de dispersão para as médias das pessoas e o tempo de serviço



Fonte: Elaborado para fins deste estudo



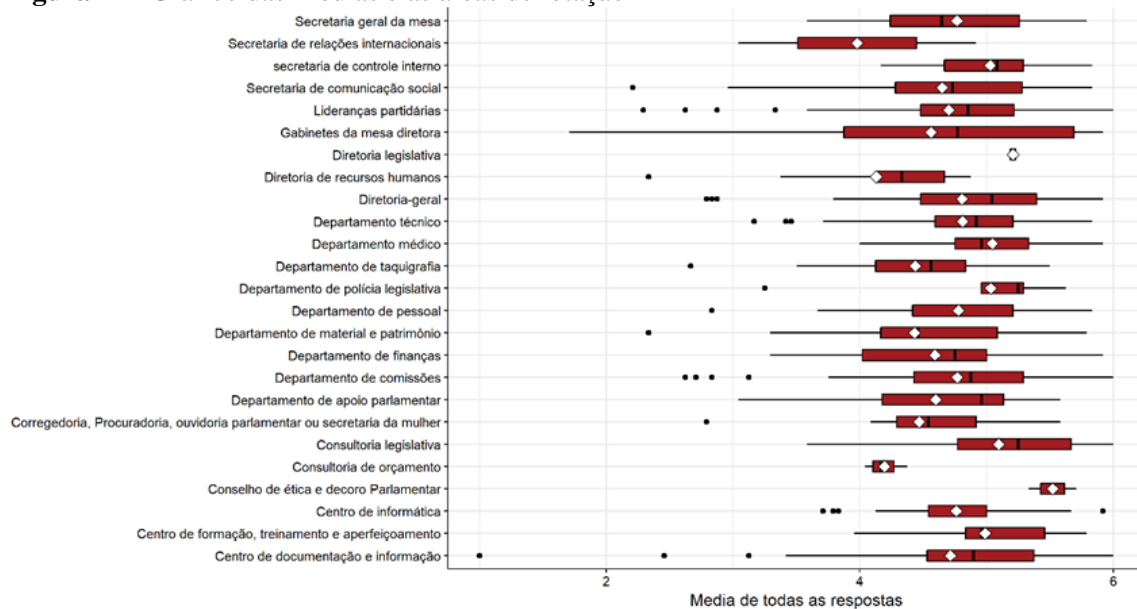
Os resultados sugerem, então, que o tempo de serviço dos respondentes não interferiram na média das respostas da Escala de Trabalho com Sentido.

3.3.4 Correlação entre Área de lotação e Média por pessoa

Neste ponto, investiga-se se há relação entre as variáveis área de lotação, que é uma variável qualitativa nominal, apenas dividida em “político-legislativa” e “administrativa”, e média das pessoas nas respostas das perguntas 1 a 24, que é quantitativa.

Por meio do cálculo $R^2 < 0,001$, verifica-se que existe associação entre essas duas variáveis. Porém, como o resultado foi praticamente nulo, pode-se dizer que a variável área de lotação não é uma boa escolha para explicar a média por pessoa das respostas das perguntas 1 a 24.

Figura 17– Gráfico das Médias e as áreas de lotação



Fonte: Elaborado para fins deste estudo.

Os resultados encontrados neste item, visualizados na Figura 17 acima, talvez sejam os mais impactantes para este estudo. Isso porque os resultados mostram que não se pode considerar a área de lotação como uma boa variável para explicar as médias encontradas na Escala de Trabalho com Sentido. Assim, o problema levantado: há distinção significativa entre os sentidos do trabalho para servidores da Câmara dos Deputados, em função de sua área de atuação, e quais seriam essas



diferenças – o que não se evidenciou, visto que as respostas apresentadas não demonstram variação entre as médias e as áreas de lotação dos respondentes.

Com o intuito de comprovar o resultado encontrado acima, foi realizado o “Teste t para comparação das médias com variâncias diferentes” e obteve-se o seguinte resultado (Quadro 12):

Quadro 12 - Resultados do teste t

\bar{x}	4,764
-	
\bar{y}	4,743
Estatística do Teste	0,318
P-valor	0,750

Fonte: Elaborado para fins deste estudo.

Percebe-se que as médias amostrais são bastante próximas, mesmo com variâncias significativamente diferentes. Como o P-valor é maior que o nível de significância, não há evidências para rejeitar a hipótese nula, ou seja, não foi possível encontrar uma diferença significativa entre as duas médias.

Além disso, também foi aplicado o teste não paramétrico de Wilcoxon-Man-Whitney, de forma a testar as médias das áreas de lotação e das respostas das perguntas de 1 a 24. Os resultados encontram-se dispostos no Quadro 13, em que se pode notar que o p-valor é maior que o nível de significância, isso quer dizer que, também nesse teste não foram encontradas diferenças significativas entre as duas distribuições para que a hipótese nula fosse rejeitada. Com isso, conclui-se que os dois grupos seguem distribuições iguais.

Quadro 13 - Resultados do teste

Estatística do Teste	37,160
P-valor	0,880

Fonte: Elaborado para fins deste estudo.



Tais achados permitem dizer que dentre os respondentes, o local em que trabalham, seja na área fim, seja na do meio, não interfere na forma como percebem o sentido de seu trabalho.

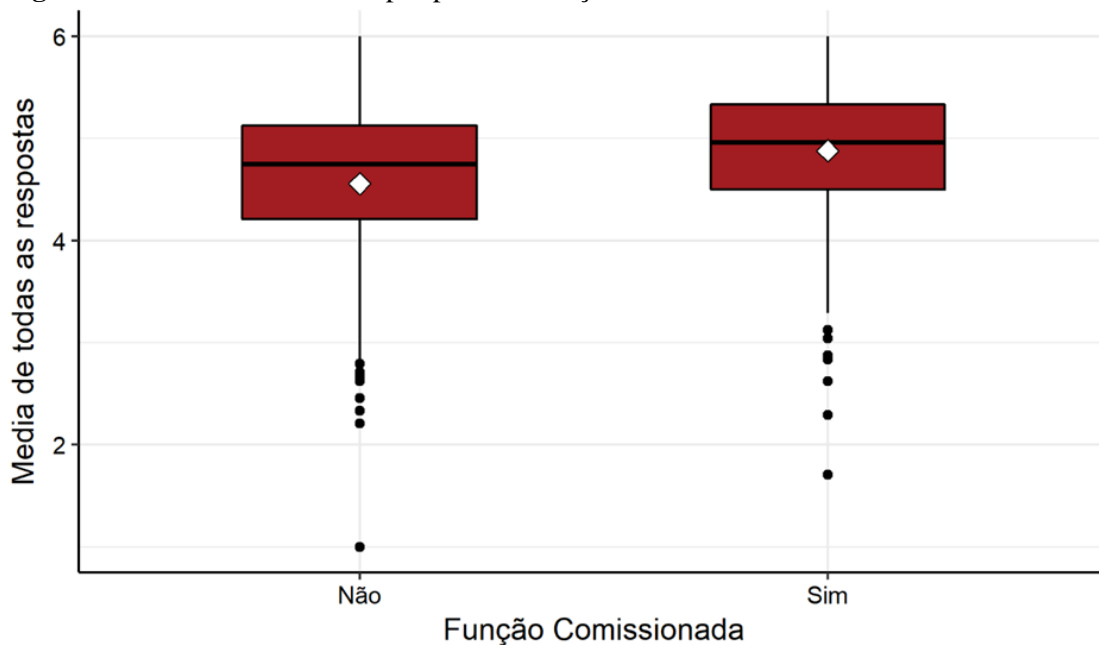
3.3.5 Correlação entre Função Comissionada e Média por Pessoa

Com base nos dados da variável função comissionada, que é categorizada em “sim” e “não”, e da média por pessoa, que é uma quantitativa, verifica-se se existe associação entre essas duas variáveis. O R^2 calculado resultou em:

$$R^2 = 0,04$$

Percebe-se, então, uma pequena associação entre as variáveis, e é possível dizer que a variável função comissionada explica aproximadamente 4% da variação da média calculada por pessoa. A Figura 18 mostra graficamente essa leve associação:

Figura 18– Gráfico das Médias por pessoa e função comissionada



Fonte: Elaborado para fins deste estudo.

A função comissionada pode acarretar em aumento de responsabilidade, de oportunidade e também maior possibilidade de tomada de decisão, além de recompensa financeira variada, dependendo do cargo que o indivíduo ocupa. Assim, essa pequena associação pode estar atrelada a um desses fatores, sendo que a função comissionada é mais comumente relacionada ao



aumento de salário do indivíduo. Dessa forma, para o grupo dos respondentes, a função comissionada associou-se levemente às médias da ETS, aumentando de forma suave as médias das respostas dos indivíduos.

3.3.6 Correlação entre Média do total da Escala (perguntas 1 a 24) e Sexo

Por se tratar sempre de correlações entre uma variável quantitativa e uma qualitativa nominal, foi utilizado o R^2 para explicar o quanto a variável sexo interfere nas demais.

Note-se que a variável sexo possui uma terceira opção de resposta, a opção “Prefiro não informar”. Por conta desse fato, os cálculos são realizados primeiramente considerando somente duas opções (masculino e feminino), e, em um segundo momento foram consideradas as três opções (masculino, feminino e prefiro não informar). Por último, é importante lembrar que apenas três pessoas decidiram não informar o sexo. Realizando o cálculo considerando a opção de resposta “Prefiro não informar”, tem-se que:

$$R^2 = 0,005$$

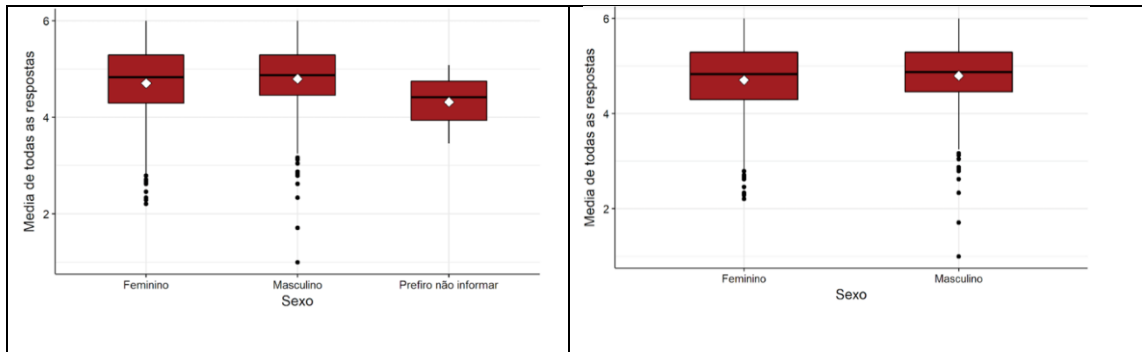
O cálculo desconsiderando a opção de resposta “Prefiro não informar”, tem-se:

$$R^2 = 0,003$$

O valor de 0,005 informa-nos que apenas 0,05% da variável de média das respostas pode ser explicada pelo sexo. Isso quando se considera a opção “Prefiro não informar”. Sem considera essa opção, o valor cai para 0,3%. Ou seja, considerando apenas as duas opções de sexo, só 0,03% da variável média de resposta é explicada pelo sexo. Em síntese, esse item não é uma boa opção para explicar a média de respostas de todas as perguntas. Ambas as porcentagens são muito pequenas para dizer que existe algum tipo de relação, conforme visível na Figura 19.



Figura 19– Gráfico da Média do Total da Escala e o Sexo



Fonte: Elaborado para fins deste estudo.

3.3.7 Correlação entre Média dos Fatores de 1 a 6 por Pessoa e Sexo

O objetivo é analisar se o sexo explica a média das respostas dos Fatores 1 a 6. Neste item, foram realizados cálculos considerando a opção “Prefiro não informar”, e a desconsiderando, visto que apenas três pessoas optaram por não informar o sexo. Pelos resultados obtidos, com relação aos fatores 1, 2, 4 e 5, não foi encontrada associação entre a variável sexo e a média das respostas dos respectivos fatores, com os $R^2 < 0,001$, sendo a porcentagem de explicação inferior a 0,01%

No Fator 3 – Liberdade no Trabalho, na opção de resposta “Prefiro não informar”, obteve-se o $R^2 = 0,021$ e, calculando, sem considerar a opção de resposta “Prefiro não informar”, tem-se $R^2 = 0,025$. É possível notar que os valores sofrem leve aumento com relação às perguntas relacionadas ao Fator 3. Porém, os dados ainda não são expressivos. Pode-se dizer que apenas 2,1% da média do Fator 3 é explicada pela variável “sexo”. Se não considerarmos a opção de não informar essa variável, esse número aumenta para 2,5%.

No Fator 6 – Coerência e Expressividade do Trabalho, na opção “Prefiro não informar”, foi encontrado o $R^2 < 0,001$ e, desconsiderando essa opção de resposta, nota-se diferença entre o valor obtido: $R^2 = 0,003$. Conclui-se que o sexo é responsável por explicar apenas 0,1% (considerando a opção “Prefiro não informar”) e 0,3% (Desconsiderando a opção) da variável das



respostas do Fator 6. Observa-se que ambos os valores são muito pequenos para demonstrar alguma relação.

3.3.8 Correlação entre Idade e Média do Fatores 1 a 6 por Pessoa

Neste item, buscam-se evidências sobre a existência de associação entre as idades e as médias das respostas das pessoas nas perguntas dos fatores 1 a 6. Com base na aplicação dos testes de correlação de Spearman, pode-se verificar que as médias das respostas dos fatores 1, 2, 4, 5 e 6 não possuem associação com a variável “Idade”, sendo que todos os P-valor encontrados foram maiores que o nível de significância de 0,05.

No que tange ao Fator 3 – Liberdade no Trabalho, obteve-se os seguintes resultados:

Quadro 14 - Resultados do teste

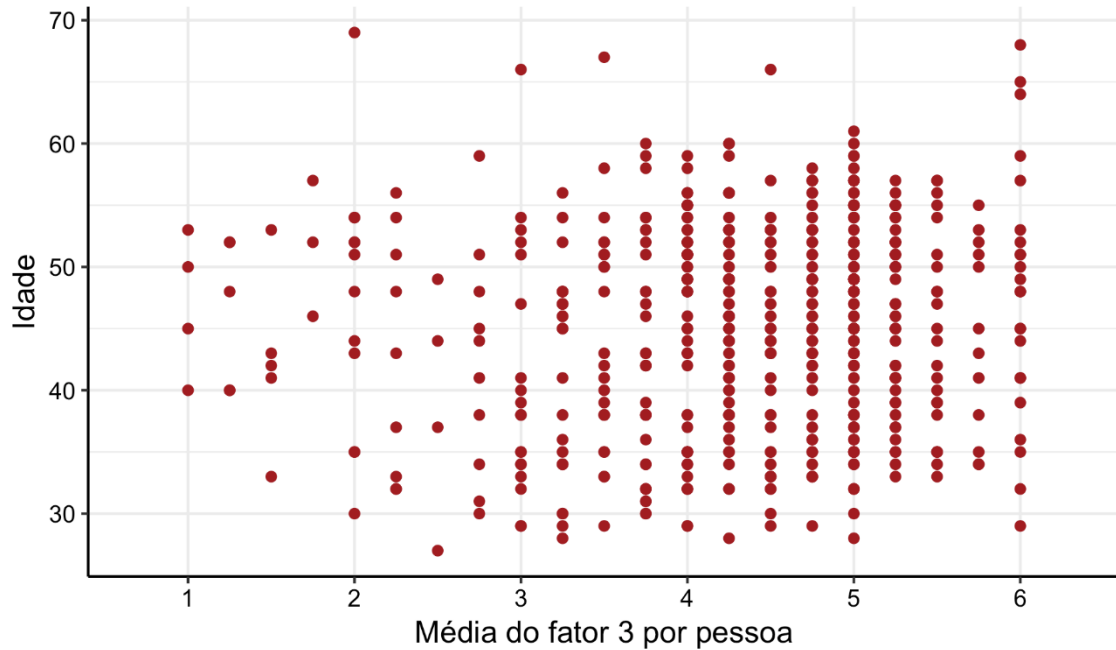
Estatística do Teste	0,112
P-valor	0,009

Fonte: Elaborado para fins deste estudo.

Percebe-se que o P-valor é menor que o nível de significância (0,05). Em outras palavras, é correto afirmar que há evidências de que a idade das pessoas possui algum tipo de associação com a média das perguntas do Fator 3, com 95% de confiança, conforme se pode visualizar na Figura 20, a seguir.

Pode-se supor que, para o grupo de respondentes, a idade influencia no desejo pela autonomia e liberdade no trabalho. Assim, quanto mais velhos os indivíduos se tornam, mais desejam exercer seu discernimento nas decisões do trabalho e controlar a execução de suas tarefas.



Figura 20– Gráfico de dispersão entre idade e média do Fator 3 por pessoa

Fonte: Elaborado para fins deste estudo.

3.3.9 Correlação entre Tempo de Serviço e Média do Fatores 1 a 6 por Pessoa

Neste momento, a investigação é se há associação entre a variável Tempo de Serviço e a média dos fatores 1 a 6. Com a aplicação do teste de Spearman, obteve-se valores de P-valor maiores que o nível de significância (0,05) em todos os fatores. Dessa forma, é possível concluir que as duas variáveis são independentes, ou seja, o tempo de serviço não tem interferência na média das respostas dos fatores 1 a 6.

A título de ilustração, selecionou-se o Fator 5, que obteve o maior resultado de P-valor:

Quadro 15 - Resultados do teste

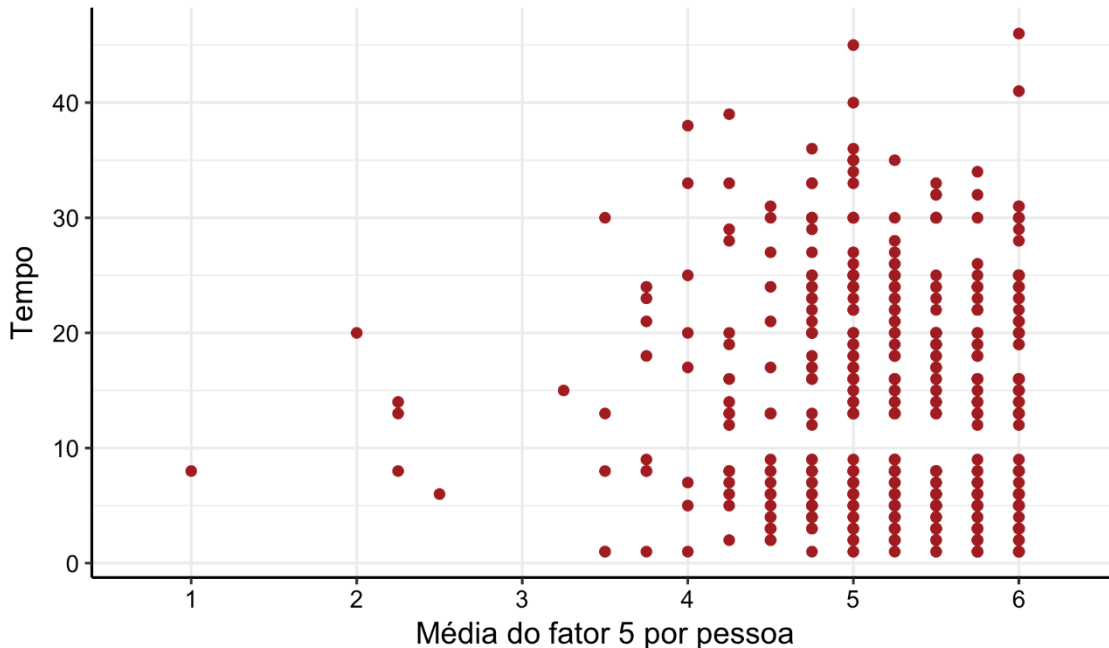
Estatística do Teste	-0,047
P-valor	0,273

Fonte: Elaborado para fins deste estudo.



Ao observar a Figura 21, a seguir, constata-se que a maior parte dos resultados estão concentrados nas respostas 4, 5 e 6. Também parece que boa parte dos dados de tempo, que têm valores baixos, estão concentrados nessa mesma área. Isso fez com que a estatística do teste fosse negativa, como uma leve associação negativa. Mas como se pode ver no resultado do p-valor, esse é maior que o nível de significância, então a hipótese nula não será rejeitada. Logo, pode-se dizer que as variáveis tempo de serviço e média das respostas das perguntas do Fator 5 são independentes, com 95% de confiança.

Figura 21– Gráfico de dispersão entre tempo e média do Fator 5 por pessoa



Fonte: Elaborado para fins deste estudo.

3.3.10 Correlação entre Área de Lotação e Média do Fatores 1 a 6 por Pessoa

Aqui será analisada a existência de associação entre a variável “Área de lotação”, que é qualitativa nominal, apenas dividida em “político-legislativa” e “administrativa”, e as médias das pessoas nas respostas das perguntas de cada um dos fatores 1 a 6.

Como se trata de uma variável quantitativa e uma qualitativa nominal, a técnica utilizada foi o R^2 e os resultados de todos os Fatores encontram-se dispostos no Quadro 16:



Quadro 16 - Resultados dos Testes

Fatores	R2
1	<i>R2</i> <0; 001
2	<i>R2</i> = 0; 001
3	<i>R2</i> = 0; 018
4	<i>R2</i> = 0; 002
5	<i>R2</i> = 0; 001
6	<i>R2</i> <0; 001

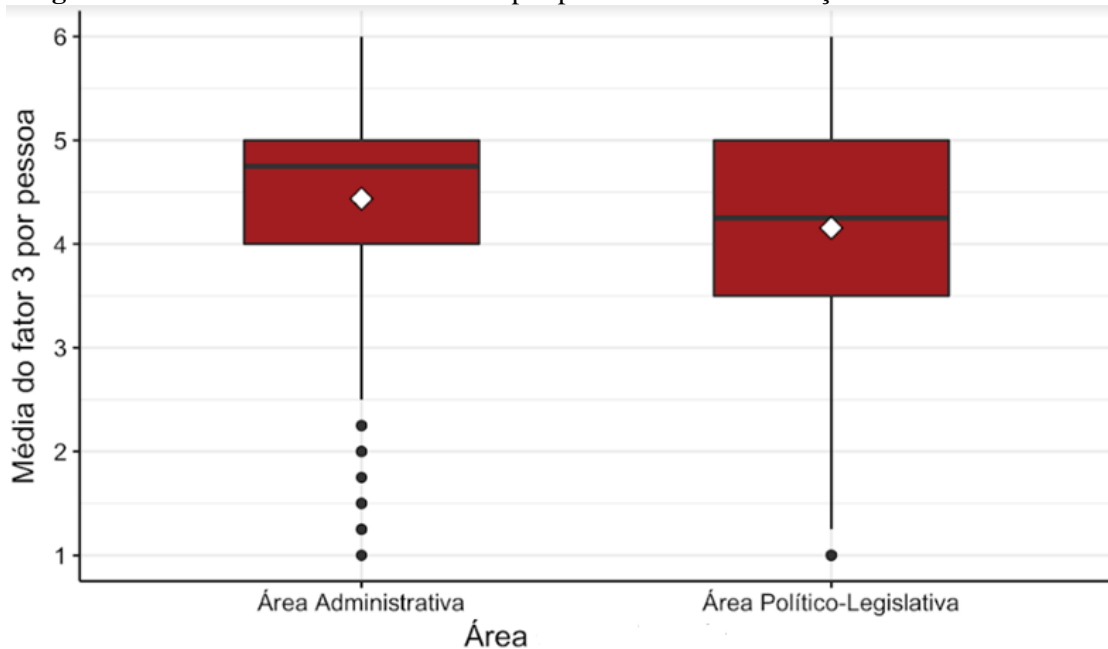
Fonte: Elaborado para fins deste estudo

Como se pode notar, analisando os resultados obtidos, nos fatores 1, 2, 5 e 6, a variável área de lotação explica apenas 0,1% da variância da média das respostas desses fatores, ou seja, mostra que foi encontrada uma associação muito baixa entre a variável “área de lotação” e os fatores citados acima. No Fator 4, o resultado é o de que apenas 0,2% da média das perguntas desse Fator podem ser relacionados à área de lotação.

E, por último, o resultado do Fator 3 indica que a variável “área de lotação” explica somente 1,8% da variação do referido Fator, mas esse dado também mostra que essa correlação é muito baixa, de acordo o que se pode notar na Figura 22.



Figura 22– Gráfico da Média do Fator 3 por pessoa e a área de lotação



Fonte: Elaborado para fins deste estudo

Como se pode apreender, a variável “área de lotação” não é uma variável adequada para explicar a média por pessoa das respostas dos Fatores 1 a 6, como também não foi adequada para explicar a média das respostas por pessoa de toda a Escala de Trabalho com Sentido (ETS).

3.3.11 Correlação entre Função Comissionada e Média do Fatores 1 a 6 por Pessoa

Ao tratar da correlação entre a Função Comissionada e as Médias dos Fatores 1 a 6, também foi aplicada a técnica do R^2 , por se tratar de duas variáveis: uma nominal e uma quantitativa. No Quadro 17, a seguir, são apresentados os resultados obtidos.



Quadro 17 - Resultados dos Testes

Fatores	R2
1	<i>R2 = 0; 012</i>
2	<i>R2 = 0; 012</i>
3	<i>R2 = 0; 029</i>
4	<i>R2 = 0; 035</i>
5	<i>R2 = 0; 023</i>
6	<i>R2 = 0; 061</i>

Fonte: Elaborado para fins deste estudo.

Com base nos resultados, permite-se dizer que não há associações significativas entre a variável “Função Comissionada” e as médias das respostas das perguntas dos fatores 1 a 6. Apesar de o resultado do Fator 6 – Coerência e Expressividade indicar que 6,1% da média das respostas podem ser explicadas pela Função Comissionada, o número não parece suficiente para alegar correlação entre essas variáveis.

Esse resultado parece indicar que, mesmo que em pequena proporção, o Fator 6 diga respeito ao atingimento dos interesses profissionais e aos objetivos dos indivíduos, bem como o desenvolvimento e a aplicação de suas competências na execução de seu trabalho. A função comissionada, como foi dito, relaciona-se com o aumento de responsabilidades que pode influir na consecução dos objetivos profissionais dos respondentes e dar indícios de explicação para essa pequena proporção.

3.3.12 Correlação entre a Resposta da Pergunta 25 e as Respostas de toda a Escala (Perguntas 1 a 24)

Analisando os dados coletados sobre a indagação de número 25 e as médias das perguntas para cada pessoa, buscou-se estabelecer se há algum tipo de dependência entre essas



variáveis. Para tanto, foi utilizado o teste de correlação de Spearman. E o seguinte resultado foi obtido:

Quadro 18 - Resultados do teste

Estatística do Teste	0,787
P-valor	<0,001

Fonte: Elaborado para fins deste estudo.

Observando o Quadro 18, nota-se que o P-valor do teste é muito pequeno e, por ser menor que 0,05, rejeitou-se a hipótese nula do teste a um nível de confiança de 95%. Como o valor da estatística do teste é superior a 0,7, pode-se afirmar que as duas variáveis possuem correlação alta. Ou seja, a resposta da pergunta 25 – Satisfação no Trabalho está relacionada às médias das respostas da escala como um todo.

Isso significa que para os respondentes a resposta alta à pergunta “Sinto-me satisfeito com meu trabalho” relaciona-se às altas respostas das outras perguntas da ETS, sendo que o contrário também é verdadeiro, ou seja, respostas baixas à pergunta 25 relacionam-se com respostas baixas à ETS.

Assim, o grupo de respondentes sentem-se satisfeitos como o trabalho que desempenham, bem como atribuem sentido positivo ao trabalho que executam.

3.3.13 Correlação entre a Resposta da Pergunta 25 e a Média dos Fatores 1 a 6

Buscar-se-á identificar se há associação entre a resposta da pergunta 25 – Satisfação no Trabalho e a média das respostas dos Fatores 1 a 6. Foi utilizado o teste de correção de Spearman, por se tratar de duas variáveis quantitativas, que não possuem distribuição normal. A seguir, no Quadro 12, constam os resultados encontrados nos 6 fatores.



Quadro 19 - Resultados dos Testes

Fatores	Resultados do Teste	
	Estatística do Teste	P-valor
1	0,619	< 0,001
2	0,522	< 0,001
3	0,542	< 0,001
4	0,768	< 0,001
5	0,458	< 0,001
6	0,799	< 0,001

Fonte: Elaborado para fins deste estudo.

Pela análise do Quadro 19, é possível constatar que o P-valor assume um número baixo em todos os fatores e, conseqüentemente, menor que 0,05. Assim, rejeita-se, a um nível de confiança de 95%, a hipótese de que as variáveis não possuem independência entre os fatores.

Para complementar, observando as estatísticas do teste, consideram-se as seguintes correlações entre as variáveis:

- Fator 1 (Utilidade Social do Trabalho) – correlação moderada
- Fator 2 (Ética no Trabalho) – correlação média
- Fator 3 (Liberdade no Trabalho) – correlação média
- Fator 4 (Aprendizagem e Desenvolvimento) – correlação forte
- Fator 5 (Qualidade das Relações no Trabalho) – correlação moderada
- Fator 6 (Coerência e Expressividade no Trabalho) – correlação forte



Portanto, afirma-se que a resposta da pergunta 25 (Satisfação no Trabalho) está associada às respostas das perguntas dos fatores 1 a 6.

A mesma análise do item anterior pode ser feita neste tópico, ou seja, a resposta da pergunta 25 está relacionada as das perguntas, considerando os fatores separadamente.

Vê-se altas correlações entre a Satisfação do Trabalho e os fatores relacionados à aprendizagem e desenvolvimento e coerência e expressividade no trabalho, seguidas pela utilidade social do trabalho e qualidade nas relações. Todos esses itens aparentemente estão associados às características intrínsecas do trabalho. Esse achado reforça o definido por Martins e Santos (2006) que define a satisfação no trabalho como variável de natureza afetiva, originada de processo de avaliação das experiências no exercício laboral. A correlação encontrada entre os dois construtos evidencia o forte impacto de fatores sócio organizacionais nos níveis de satisfação, tais como: valores organizacionais; relações interpessoais; e percepções de justiça que ocorrem nas trocas sociais e econômicas entre o trabalhador e a organização.

3.3.14 Correlação entre a Resposta da Pergunta 25 e o Sexo

Nesta seção, analisaremos se as respostas da pergunta 25 e o sexo das pessoas têm alguma associação. Como se trata de uma variável quantitativa e uma qualitativa nominal, a técnica utilizada foi o R^2 . Entretanto, na variável “sexo”, tem-se a particularidade de uma opção de resposta “Prefiro não informar”. Dessa forma, foram calculados dois R^2 , um contando com essa opção e outro considerando apenas os candidatos que selecionaram o sexo.

Realizando o cálculo considerando a opção de resposta “Prefiro não informar”, tem-se que:

$$R^2 = 0; 0032$$

Calculando, agora desconsiderando a opção de resposta “Prefiro não informar”, tem-se:

$$R^2 < 0; 0001$$

Diante desses resultados, fica claro que a correlação entre as duas variáveis é praticamente nula, visto que, considerando a opção de resposta “Prefiro não informar”, apenas



0,32% da variação das respostas da pergunta 25 podem ser explicados pela variável “sexo”. Além disso, o resultado obtido, considerando apenas os candidatos que selecionaram o sexo, é ainda menor.

3.3.15 Correlação entre a Resposta da Pergunta 25 e a Idade

Com base nos dados coletados na pergunta 25 e sobre as idades dos participantes da pesquisa, foi verificado se existe uma associação entre essas duas variáveis. Como ambas as variáveis não são normalmente distribuídas, e são quantitativas, foi usado o teste de correlação de Spearman. O resultado encontrado está consignado no Quadro 20, a seguir:

Quadro 20 - Resultados do teste

Estatística do Teste	0,098
P-valor	0,022

Fonte: Elaborado para fins deste estudo.

Diante dos resultados acima apresentados, é possível rejeitar a hipótese nula, já que o P-valor é menor que o nível de significância (0,05). Ou seja, de acordo com o teste realizado, pode-se afirmar que as variáveis não são independentes, possuem, no entanto, uma correlação fraca tendo em vista o resultado da estatística do teste. Portanto, há fraca correlação entre idade do respondente e a resposta da pergunta 25 (Satisfação no Trabalho).

3.3.16 Correlação entre a Resposta da Pergunta 25 e o Tempo de Serviço

Utilizando as respostas da pergunta 25 e os tempos de serviço coletados, foi feito estudo com o objetivo de descobrir se havia associação entre essas variáveis. Aqui também foi utilizado o teste de correlação de Spearman. O Quadro 21 demonstra os resultados:



Quadro 21 - Resultados do teste

Estatística do Teste	0,057
P-valor	0,183

Fonte: Elaborado para fins deste estudo.

Perante os resultados do teste realizado, repara-se que o P-valor é maior que o nível de significância (0,05). Sendo assim, é possível concluir que as respostas da pergunta 25 e o tempo de serviço são variáveis independentes.

3.3.17 Correlação entre a Resposta da Pergunta 25 e a Área de Lotação

Nesta seção, foi analisado se as respostas da pergunta 25 e a área em que as pessoas trabalham se associam de alguma maneira. Por se tratar de uma variável quantitativa e uma qualitativa nominal, utilizou-se a técnica R^2 . Contudo, as áreas de atuação foram divididas de duas formas diferentes, uma mais específica, citando cada setor, e outra mais geral, que dividiu as áreas de atuação em dois grupos: administrativo e político-legislativo. Assim, optou-se por calcular os dois valores.

Calculando o R^2 para os setores específicos (discriminados), tem-se que:

$$R^2 = 0,0596$$

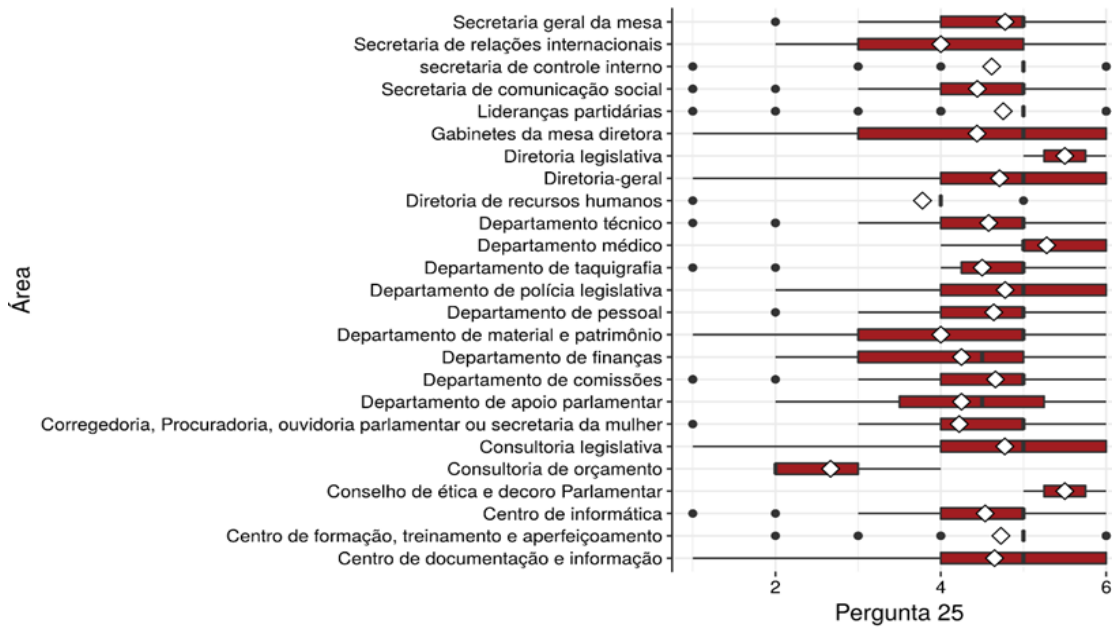
Calculando, para os setores agrupados (administrativo e político-legislativo), tem-se:

$$R^2 = 0,0012$$

Frente a esses resultados, nota-se que houve uma diferença razoável entre os dois cálculos. Utilizando-se todos os cargos específicos, obteve-se que 5,96% da variação das respostas da pergunta 25 podem ser explicados pela área de atuação, visto a seguir na Figura 23.



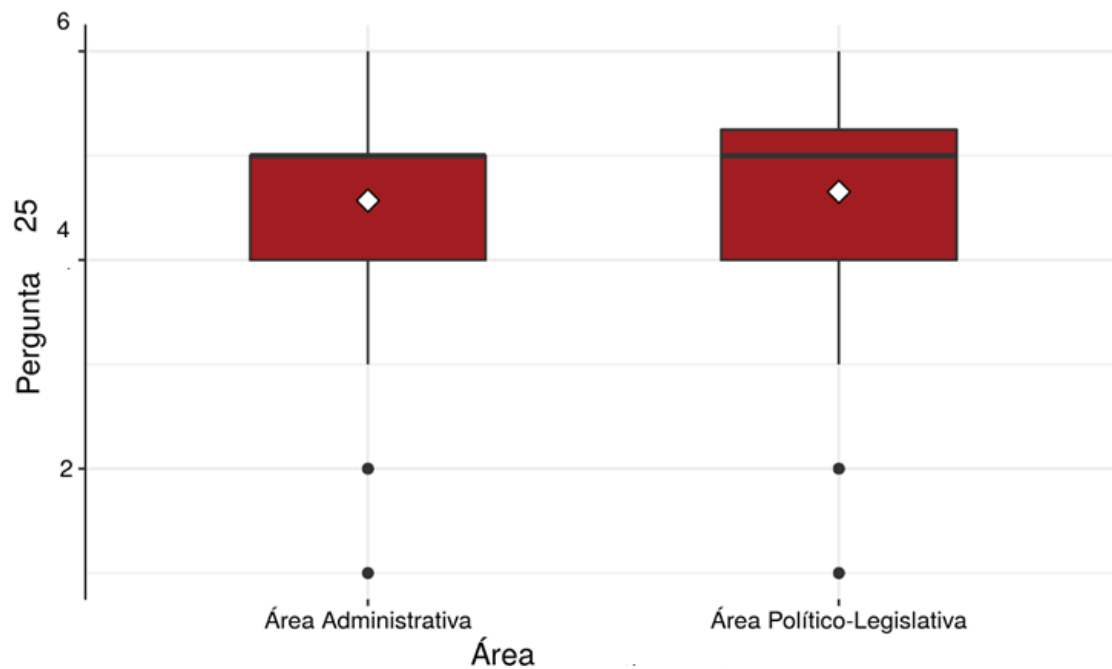
Figura 23– Gráfico da correlação entre a pergunta 25 e as áreas de lotação separadamente



Fonte: Elaborado para fins deste estudo.

Porém, considerando os setores agrupados, a porcentagem caiu para o valor de 0,12%, conforme a figura a seguir.

Figura 24– Gráfico da correlação entre a pergunta 25 das áreas administrativa e político-legislativa



Fonte: Elaborado para fins deste estudo.



A discrepância encontrada entre as duas formas de análise pode ocorrer em virtude das diversidades de atividades realizadas dentro da Câmara dos Deputados. Assim, quando são analisadas separadamente, pode ficar mais evidente a satisfação ou não com o trabalho realizado, quer dizer que áreas específicas de atuação podem gerar mais satisfação nos respondentes. Ao se juntar os setores, conforme a divisão sugerida, esses resultados podem ficar diluídos no todo dos grupos.

Com o fim de comprovar o resultado encontrado acima, foi realizado ainda o “Teste t para comparação das médias com variâncias iguais” e obteve-se o seguinte resultado (Quadro 22):

Quadro 22 - Resultados do teste t

\bar{x}	4,569
-	
\bar{y}	4,654
Estatística do Teste	-0,801
P-valor	0,423

Fonte: Elaborado para fins deste estudo.

No Quadro 22, encontram-se os valores das médias das amostras das populações X (área administrativa) e Y (área político-administrativa), que foram comparadas no teste. Como se observa não há evidências para rejeitar a hipótese nula. Isso mostra que não é possível encontrar diferença significativa entre as duas médias.

O teste não paramétrico de Wilcoxon-Man-Whitney, também foi aplicado neste caso de forma a testar as médias das áreas de lotação e a resposta da pergunta n. 25 (satisfação no trabalho). Os resultados encontram-se dispostos no Quadro 23 (abaixo), em que se pode notar que o p-valor é maior que o nível de significância, isso quer dizer que, também nesse teste não foram encontradas diferenças significativas entre as duas distribuições. Com isso, conclui-se que os dois grupos possuem médias iguais.



Quadro 23 - Resultados do teste

Estatística do Teste	35,367
P-valor	0,237

Fonte: Elaborado para fins deste estudo.

3.3.18 Correlação entre a Resposta da Pergunta 25 e a Função Comissionada

Com base nos dados coletados na pergunta 25 e na variável Função Comissionada, foi verificado-se se há associação entre essas duas variáveis. Como se trata de uma quantitativa e uma qualitativa nominal, a técnica utilizada foi o R^2 .

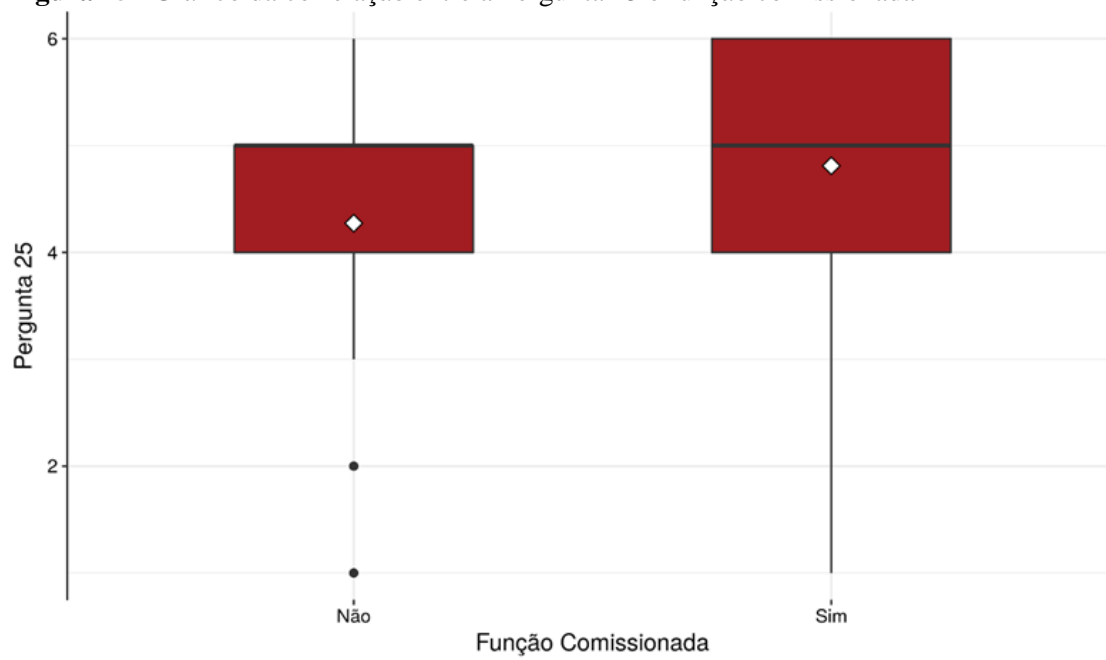
Realizando o cálculo, tem-se que:

$$R^2 = 0,0447$$

Com base nesse resultado, é possível afirmar que existe uma pequena correlação entre as duas variáveis. Mais precisamente, 4,47% da variação das respostas da pergunta 25 podem ser explicados pela variável Função Comissionada, o que pode ser verificado na Figura 25.



Figura 25– Gráfico da correlação entre a Pergunta 25 e função comissionada



Fonte: Elaborado para fins deste estudo.



4. DISCUSSÃO

Os resultados obtidos por meio da aplicação da Escala de Trabalho com Sentido (ETS) para os servidores efetivos da Câmara dos Deputados permitiram observar que foram encontradas médias que variaram entre 4,30 a 5,22 nos 6 fatores elencados na escala. Conforme Bendassolli e Borges-Andrade (2015), escores acima de 4,9 indica que há, pelos respondentes, uma clara percepção de que o trabalho tem sentido, no que concerne ao fator diagnosticado.

No presente estudo, somente o Fator Qualidade das relações no trabalho obteve média acima do escore 4,9. De acordo ainda com o descrito por Bendassolli e Borges-Andrade (2015), quanto maiores forem as médias encontradas, mais se pode afirmar que o trabalho em questão tem sentido para um dado conjunto de respondentes. Nesse caso, também foram encontradas altas médias nos outros cinco fatores: todas acima de 4,30. Tal evidência pode suscitar algumas hipóteses para tais valores.

Em primeiro lugar, é razoável admitir que a amostra de respondentes possui características muito homogêneas, o que acarreta em similaridades nos retornos, por conseguinte, altas médias nas respostas. No entanto, conforme caracterização da população e da amostra de respondentes apresentada na Tabela 3, do item 4, torna-se viável assumir que o perfil dos 548 respondentes não difere muito, em termos demográficos, do universo da população dos servidores efetivos da Câmara dos Deputados. Pelo contrário, tanto em relação ao sexo quanto em relação às médias de idade e de tempo de serviço, os números são bastante próximos. É claro que, como a amostra caracteriza-se pela conveniência, de acordo com o já relatado anteriormente, não é possível afastar totalmente os possíveis vieses que porventura surjam em razão dessa “seleção” não ser estatística e totalmente controlada. Porém, os dados demonstram similaridade entre os dois grupos, que podem reduzir significativamente tal receio.

Em segundo lugar, as altas médias encontradas nos resultados podem ter sido influenciadas pela média de idade de 44 anos encontrada entre o grupo de respondentes, tendo em vista que foi encontrada correlação entre a idade e a médias das respostas aos fatores. Antes de tudo, essencial reafirmar que a média de idade dos respondentes se aproxima bastante dado



universo dos servidores da Câmara dos Deputados. Contudo, sabe-se que o aspecto geracional influencia a forma como os indivíduos percebem o mundo.

De acordo com Nardi (2006), a identificação com o código moral de cada sociedade faz parte das etapas de socialização, assim como o reconhecimento social da condição de trabalhador custa ao sujeito a aceitação dos valores que compõem o código moral associado ao trabalho em cada época. Ou seja, indivíduos de gerações diferentes percorrem processos de subjetivação diversos, marcados pelo contexto socioeconômico, cultural e moral, que desembocam em experiências diferentes de vida e distintas formas de enfrentamento da realidade. Aponta, ainda, para duas éticas principais relacionadas ao trabalho: a ética do provedor (geração de servidores da década de 1970), ligada à ética protestante; e a ética instrumental (geração de trabalhadores da década de 1990), ligada à ética de consumo fortalecida pelo capitalismo moderno. No primeiro caso, o trabalho relaciona-se com a função econômica e de subsistência da família. No segundo, o exercício laboral é, além da subsistência, instrumento que permite adquirir itens como estudo, casa, viagens e diversos bens de consumo. Ademais, essa geração também acredita que o trabalho pode ser fonte de prazer, de aprendizado, além de gerar sentimento de utilidade. (NASCIMENTO; OLIVEIRA, 2013). Assim, as gerações atravessam processos de subjetivação distintos influenciados por diferentes contextos sociais, culturais, tecnológicos, políticos e organizacionais, os quais podem conduzir a visões e expectativas divergentes sobre o labor.

Nosso grupo de respondentes, em razão da idade, seria então uma categoria que se posicionaria entre essas duas éticas, portador de uma cultura de conexão geracional. Os resultados encontrados podem reforçar que esse grupo pertence a uma geração intermediária influenciada ainda pela ética do provedor e também pela ética instrumental. Assim, características geracionais desse grupo podem ter influenciado nas altas médias encontradas em todos os fatores elencados pela ETS e também no item referente à satisfação no trabalho.

Em terceiro lugar, as altas médias encontradas podem indicar também que os respondentes utilizaram o que se chama de desejabilidade social. De acordo com Oliveira (2013), é comum que os indivíduos tendam a dar respostas pouco honestas com o intuito de apresentarem uma imagem positiva de si próprios para atingirem determinado objetivo.



Crowne e Malowe (1960) *apud* Oliveira (2013) afirmam que o sujeito dá a resposta que julga socialmente melhor, ou que está em maior conformidade com a cultura vigente, dada a sua necessidade de aprovação social. Assim, a deseabilidade social traduz a tendência sistemática de os indivíduos darem respostas socialmente aceitas ou consideradas mais corretas em determinado contexto e, ainda, negar sua associação pessoal com opiniões e comportamentos que seriam considerados desaprovados socialmente.

Possível, então, que tal fenômeno tenha ocorrido entre os respondentes da Escala de Trabalho com Sentido. Distorções decorrentes da deseabilidade social podem estar associadas a diversos processos e com origens diferentes, como características pessoais e também condições de aplicação dos instrumentos de diagnóstico (OLIVEIRA, 2013). Pode ocorrer o autoengano (*self-deception*), que caracteriza as respostas tendenciosas que são dadas de forma inconsciente pelos indivíduos, ou, ainda, a fraude, mensagens distorcidas propositais que os participantes dão para manipularem a imagem pessoal que é oferecida (ANASTASI et al,2000 *apud* OLIVEIRA, 2013).

Porém, importante observar que foi explicitado no *e-mail* remetido aos servidores efetivos da Câmara dos Deputados que a participação seria anônima, o que reduz a possibilidade de conscientemente os respondentes quererem manipular sua imagem pessoal ou suavizar percepções indesejáveis em relação ao trabalho que executam e à organização na qual trabalham, com respostas que não correspondem à realidade. Nesse sentido, é crucial que pesquisas qualitativas sejam feitas com o intuito de aprofundar o estudo sobre o sentido do trabalho entre os servidores da Casa.

Em quarto lugar, pode-se também supor que o instrumento de pesquisa escolhido não seja adequado para medir o sentido do trabalho para os servidores públicos. Muito se tem falado sobre a tendência gerencialista de incorporar à iniciativa pública, práticas e modismos da privada que se chocam com os princípios da administração pública.

Pertinente registrar que segundo Bendassolli e Borges-Andrade (2015), a ETS, na sua versão brasileira, foi investigada na indústria criativa, e, na sua perspectiva canadense, em ocupações de saúde e social, que tendem a ser ocupadas, em alguma parte, pelo serviço público. A escolha dos trabalhadores da indústria criativa para validação da escala ocorreu, segundo os



autores, em virtude da premissa de que esses profissionais fazem parte de grupo em que comumente questões de sentido se integram à concepção da atividade realizada.

Dessa forma, os mesmos autores citam ainda estudos em que “a atividade criativa mobiliza, da parte de quem a realiza, processos psicológicos que realçam automotivação, percepção de valor intrínseco e finalidade à atividade e iniciativa” (MENGER, 1999, 2002 *apud* BENDASSOLLI; BORGES-ANDRADE, 2015, p. 225). Eles alegam, entretanto, que apesar de terem servido de laboratório para investigações, outras atividades também contêm fatores de sentido. Assim, parece não haver objeções à utilização da Escala de Trabalho com Sentido aos servidores públicos. No entanto, importante seria que pesquisas futuras originassem a construção de instrumentos específicos de medição de comportamentos e atitudes dos trabalhadores do serviço público de forma a garantir que as especificidades do setor público sejam observadas.

Por último, a hipótese admitida neste trabalho é a de que o grupo de servidores da Câmara dos Deputados responderam a Escala de Sentido do Trabalho percebendo seu sentido nas tarefas realizadas. Assim, esses funcionários conseguem perceber fatores de sentido em seu dia a dia, considerando as altas médias das respostas encontrada. Em outras palavras, todos os fatores apresentaram médias expressivas sendo que o Fator Qualidade das Relações do Trabalho foi o que mais se sobressaiu, seguido da Utilidade do Trabalho; Ética no Trabalho; Aprendizagem e Desenvolvimento, Coerência e Expressividade do Trabalho; e Liberdade no Trabalho.

Esses valores parecem indicar que o grupo de servidores públicos percebem as relações no trabalho como o item de maior sentido no ambiente. Para esses funcionários, com média de 45 a 14 anos de tempo de serviço na Câmara dos Deputados, a dimensão humana do trabalho é bastante importante. Eles percebem que suas necessidades sociais são atendidas no ambiente, composta por relações interpessoais construídas ao longo de anos, que são marcadas por interações de confiança e de respeito pelos colegas. Talvez esse seja um resultado típico da categoria de servidores públicos, que, em razão da estabilidade obtida pelo regime de trabalho, tendem a permanecer na mesma organização durante longos anos, trilhando grande parte de sua carreira profissional dentro do mesmo local de trabalho. Assim, qualidade das relações pessoais torna-se importante, visto que tais convívios são cultivados ao longo de anos.



A utilidade social do trabalho surge em segundo lugar, quase atingindo o escore referido por Bendassolli e Borges-Andrade (2015). Esse fator, responsável por avaliar a função social do trabalho, incide diretamente sobre a missão da Câmara dos Deputados em relação à sociedade. É claro que os agentes políticos são os responsáveis por executarem a missão de representar, de fiscalizar e de elaborar leis. Não obstante, os servidores do órgão atuam de forma a dar suporte à atividade legislativa, e podem se sentir diretamente ligados ao produto entregue à sociedade. Não se pode esquecer que se trata de uma produção política, cujos objetivos nem sempre são tangíveis, frutos de construções feitas a cada momento.

Digno de nota, também, é o papel duplo do servidor público, que, ao mesmo tempo em que é cidadão, também atua no suporte à consecução dos objetivos do Poder Legislativo. E ao mesmo tempo que atua para a entrega do produto, é beneficiário desse produto. Esse papel parece ser difícil, pois nem sempre o que é entregue à sociedade corresponde aos anseios do indivíduo-cidadão, mas, mesmo assim, o trabalho precisa ser realizado. Nem sempre pela ação do Poder Legislativo, por exemplo, a aprovação de uma lei se reverte para o bem-estar da sociedade como um todo, muitas vezes, pelo caminho inverso, beneficia apenas grupos específicos de poder. Para Matos (1994):

Estrutura-se assim uma vivência ambivalente na relação entre o servidor e o trabalho nas organizações públicas, que se traduz em incômodos e se expressam em queixas generalizadas contra as administrações; queixas que não conseguem esgotar as ansiedades provocadas pela alienação dos significados do trabalho, pelo sentimento de inutilidade e de culpa pela ineficiência. (MATOS, 1994, p. 32).

De qualquer sorte, os resultados indicam que os servidores da Câmara dos Deputados que responderam a ETS percebem sentido em seu trabalho, vislumbrando utilidade naquilo que fazem para as outras pessoas e para a sociedade em geral.

A ética no trabalho surge em terceiro lugar. Esse fator contém itens que avaliam a percepção dos respondentes acerca da existência de justiça, de equidade e de respeito no ambiente de trabalho. Interessante constatar que, apesar dos inúmeros relatos e denúncias de corrupção pelos quais o Brasil tem passado, este item ainda foi bem avaliado pelos servidores. Permite-se sugerir então que, apesar de a imagem institucional da Câmara dos Deputados carregar aspectos bastante pejorativos, esses servidores ainda percebem seu ambiente de trabalho como justo e com equidade.



Ressalte-se que esses funcionários efetivos estão resguardados pela estabilidade e pelas regras do Regime Jurídico Único e, portanto, podem desenvolver suas atividades sem as ameaças políticas e de outras naturezas, que por acaso ocorram.

Além disso, é sabido que há programas institucionais na Câmara dos Deputados, como o Comitê Pró-Equidade, que tem a finalidade de promover a igualdade de condições e de oportunidades, o respeito às diferenças e a valorização da diversidade no ambiente de trabalho (BRASIL, 2014), responsável por disseminar, no ambiente organizacional, conceitos de justiça e isonomia entre os trabalhadores, fato que pode contribuir com essa percepção, visto que ações organizacionais podem salientar positivamente para o estabelecimento de condutas adequadas na organização.

Dessa forma, ao se falar sobre influências políticas e riscos derivados delas, indispensável citar o papel da burocracia, para manutenção democrática dos serviços públicos. Historicamente, as mudanças nos processos de produção e na organização do trabalho que se iniciaram com a reestruturação produtiva também alcançaram o serviço público. Apesar das críticas ao modelo de administração weberiana, Chanlat (2002) propõe que haja uma reflexão entre a adoção de estratégias gerencialistas no serviço público e a ética específica do setor: a ética do bem comum. Assim:

[...] a introdução de formas empresárias de gestão no sistema público talvez seja uma ameaça a essa separação das ordens de existência, já que doravante todas as esferas serão reguladas pelo mesmo *éthos*, dos negócios. O funcionário, caução tradicional do interesse geral e do bem comum, deverá de agora em diante obedecer às exigências dos clientes, até mesmo do seu chefe imediato, como acontece segundo a pesquisa realizada por Robert Jackall, nas empresas americanas (1998). A imparcialidade, o tratamento igualitário e o interesse geral correm o risco de desaparecer a longo prazo em benefício de mecanismos cada vez mais mercantis. (CHANLAT, 2002, p. 6).

Assim, importante que sejam mantidos os mecanismos de gestão das organizações públicas que permitam o resguardo da ética típica do serviço público: o bem comum.

Sobre o Fator 4 – Aprendizagem e desenvolvimento, relevante relatar que a pergunta 12 obteve a quinta maior média de frequência das respostas dentre os respondentes. Essa afirmativa confirma a importância que esses servidores atribuem ao aprendizado contínuo dentro da



organização e a possibilidade de se aperfeiçoar, desenvolver suas competências e aprender. Mais uma vez, as características próprias dos servidores públicos com relação à estabilidade que contribuem para o estabelecimento de longas carreiras dentro dos órgãos públicos sugerem que tais indivíduos percebem como necessário que a organização dê suporte à aprendizagem contínua.

Primordial destacar que a Câmara dos Deputados, dentro de sua estrutura organizacional possui o Centro de Formação, Treinamento e Desenvolvimento, ligado à Diretoria de Recursos Humanos que tem como atribuição planejar e executar ações de formação e capacitação relacionadas à educação legislativa, proporcionando aos servidores possibilidades de se atualizarem e desenvolverem suas competências, por meio de cursos de pós-graduação, educação a distância, pesquisas, palestras, seminários, vídeos, publicações, entre outros (BRASIL, 2018c). Certo que tal estrutura contribui para a percepção dos servidores de que a organização contribui para o aperfeiçoamento pessoal e profissional.

O Fator 6 – Coerência e Expressividade no Trabalho obteve o penúltimo escore dentre as médias obtidas nos seis fatores. Esse item foi incluído no instrumento adaptado por Bendassolli e Borges-Andrade (2015), diferentemente da pesquisa original desenvolvida por Morin e Dassa (2006 *apud* BENDASSOLLI; BORGES-ANDRADE, 2015). Os itens desse fator anteriormente estavam dispersos no Aprendizagem e Desenvolvimento. Fez-se necessário inseri-lo em razão das características da população de indústria criativa. Bendassolli e Borges-Andrade (2011) incluiu na versão da ETS utilizada neste estudo itens sobre correspondência entre o trabalho e as competências e os interesses dos indivíduos, e o quanto eles julgam que o trabalho permiti-lhes alcançar seus objetivos e se fazer ouvir (expressividade).

Alguns pontos e as características dos servidores públicos podem ser discutidos acerca desse fator. Primeiramente, a forma de acesso ao serviço público depois da Constituição de 1988, por vezes, impede que o recrutamento e a alocação dos indivíduos sejam realizados levando em conta as competências dos indivíduos e as tarefas desempenhadas. O rigor dos concursos públicos, a alta concorrência entre os candidatos, em razão das poucas oportunidades de emprego, e a precarização das relações de trabalho no mundo globalizado criam uma situação de desajuste, em que pessoas com elevada capacitação concorrem e ingressam no serviço público dispostas a ocupar postos de trabalho muito aquém de suas reais competências: tarefas operacionais, com atividades repetitivas e desinteressantes compõem muitas das atividades burocráticas do serviço público.



Assim, nem sempre as atividades do setor público se adequam aos objetivos pessoais e profissionais dos indivíduos.

Adaptar as tarefas às competências do trabalhador é imprescindível para dotar o trabalho de sentido. Um exercício laboral que exige pouco ou está muito acima das capacidades do indivíduo pode contribuir para fornecer vivências negativas a respeito do trabalho. Um ambiente que promove o desenvolvimento de suas habilidades e a possibilidade de crescimento contribui para dar sentido ao que realizam. Na visão de Dejours (2007), a imagem que o funcionário tem de si mesmo é enriquecida quando a tarefa é complexa, se exige *knowhow*, responsabilidade e riscos. Se isso não acontece, corre-se o perigo de que o indivíduo entre em uma vivência depressiva com relação ao seu trabalho, executando suas tarefas sem investimento material ou afetivo, o que exige uma produção de esforço e de vontade, produzidas pelo jogo da motivação e do desejo inerentes a uma tarefa adequada às competências dos indivíduos. Para o autor, “a vivência depressiva alimenta-se da sensação de adormecimento intelectual, de anquilose mental, de paralisia da imaginação e marca o triunfo do condicionamento ao comportamento produtivo” (DEJOURS, 2007, p. 49). Por isso, torna-se importante que o trabalho seja adaptado e esteja em consonância com o sujeito que o realiza.

Importante também que outros estudos analisem as carreiras cujos cargos são de exclusivo exercício, tais como engenheiros, médicos, contadores, entre outros, existentes dentro do serviço público, que tendem a diminuir a discrepância entre as competências e as atribuições dos postos de trabalho por um lado. Por outro lado, tais carreiras específicas podem gerar situações de desajuste, tendo em vista que, como a carreira do servidor público dentro da organização é longa, ele pode aspirar a migrar para outra área, fazer uma mudança de rota. Amarras normativas, no entanto, podem impedir que um indivíduo migre de um posto de trabalho para outro, em razão de competências adquiridas, que foram desenvolvidas, muitas vezes, dentro da própria organização, gerando sofrimento para o indivíduo.

Indispensável, também, discutir o Fator 3 – Liberdade no Trabalho, o qual inclui itens que avaliam o quanto o profissional percebe controlar seu trabalho, no sentido de exercer sobre ele seu próprio discernimento e controlar seus meios. Esse item foi o pior avaliado pelos respondentes, tendo obtido a menor média entre todos os fatores. Isso pode ter ocorrido em razão do estilo de gestão da organização em estudo, particularmente no que diz respeito à hierarquia e à centralização



das decisões nas figuras de autoridade. Parte substancial das funções administrativas da Câmara é exercida pelo diretor-geral, e ao cabe secretário-geral da Mesa cabe a instrumentalização das atividades legislativas. Tem-se, então, uma estrutura hierárquica não autônoma, vinculada a órgãos colegiados.

De acordo com Santana (2013), a delegação de parte das atribuições administrativas da Mesa ao Diretor-Geral, embora esteja sujeita ao risco moral, quando não há alinhamento entre os objetivos da Presidência e do diretor-geral ou do secretário-geral da Mesa, e também à assimetria de informações, tende a permitir que os membros da Mesa, e principalmente o presidente, tenham maior disponibilidade para se dedicar à atividade Legislativa em si, o que poderia aumentar a eficiência e a efetividade do Parlamento.

Outro aspecto que merece destaque com relação ao colegiado responsável pelo direcionamento da função administrativa da Câmara dos Deputados é a alternância bienal da Mesa Diretora. A descontinuidade administrativa que pode surgir dos ciclos de dois anos tende a acarretar problemas a um planejamento de médio e longo prazo dentro da organização, gerando mudanças de estratégias, desperdício de força de trabalho e ruídos na comunicação acerca dos objetivos da organização.

De acordo com Santana (2014), a Câmara dos Deputados tem promovido mudanças em sua estrutura de modo a inserir aspectos da modernização na Administração Pública, mesmo que indiretamente sofram influência dos paradigmas gerencialistas adotados pelo Poder Executivo.

No entanto, ao se analisar o organograma da Câmara dos Deputados, não se vê a inclusão de novos paradigmas de gestão, o que se observa é a permanência da divisão funcional das tarefas da organização. Verifica-se uma transposição da divisão funcional clássica proposta por Fayol e a departamentalização da organização segundo as funções da empresa. Bergue (2011) considera que a departamentalização do tipo funcional é aquela que subdivide a administração em áreas funcionais, indicando funções específicas da administração, constituindo o modelo mais tradicional de administração.

Santana (2014), utilizando-se das configurações de estrutura organizacional propostas por Mintzberg, classifica a estrutura administrativa da Câmara dos Deputados como uma Burocracia Mecanizada, com as seguintes características:



[...] tarefas operacionais rotineiras e altamente especializadas; procedimentos muito formalizados no núcleo operacional; proliferação de normas, regulamentos e comunicação formalizada em toda a organização; grandes unidades no nível operacional; confiança na base funcional para agrupamento de tarefas; poder de tomada de decisão relativamente centralizado; e estrutura administrativa elaborada com nítida distinção entre linha e assessoria. (MINTZBERG, 2012 *apud* ZANON; SANTOS, 2015, p. 5).

Dessa forma, vislumbra-se na Câmara dos Deputados o fenômeno de assimilação de tecnologias de gestão para as organizações públicas de forma parcial, o que a literatura já aponta. Segundo Bergue (2011), evidências empíricas sugerem que há ênfase no formato dos modelos de gestão, em detrimento do conteúdo, acarretando em exemplos de gestão com traços formalísticos.

Dessa forma, a atitude mimética vai muito além e é “caracterizada pelos esforços de apropriação de tecnologias gerenciais – padronizadas, ou mesmo adaptadas (preservando-se a forma como recurso de identidade a fim de cumprir sua função legitimadora de fundo simbólico)”. (CALDAS, 1997 *apud* BERGUE, 2011, p. 51). E leva à existência de práticas administrativas que figuram como corpos estranhos no sistema de gestão da organização, tornando-se meramente cerimoniais ou “para inglês ver”.

Mais um tópico que merece atenção é que não foi encontrada correlação entre as médias encontradas nas respostas dos respondentes à escala os seis fatores que o instrumento de pesquisa pretende avaliar e a áreas de lotação dos respondentes. Desse modo, dentro do grupo de respondentes, não se configurou diferenças significativas na percepção do sentido do trabalho e nas áreas de lotação dentro da Câmara dos Deputados. Assim, com relação ao objetivo geral do presente estudo, não foram achadas discrepâncias significativas na percepção do sentido do trabalho entre os servidores da área legislativa e administrativa, entre o grupo de respondentes.

Tal achado pode auxiliar na desconstrução de um mito organizacional interno, frequentemente difundido, que assegura que os servidores da área político-legislativa tendem a perceber mais sentido em seu trabalho em razão da proximidade com a atividade fim da Câmara dos Deputados. Como esses servidores, que de alguma forma dão suporte direto à atividade legislativa e aos parlamentares, estariam mais próximos do objetivo real da Casa das leis e, portanto, seriam mais capazes de atribuir sentido àquilo que fazem. No entanto, parece que, a partir dessa descoberta, é permitido afirmar que, dentre os respondentes, não há diferença significativa



na percepção dos servidores de ambas as áreas. Isso pode acontecer em virtude da fragmentação do trabalho que impede que o servidor compreenda que suas atividades contribuem para o produto final do Poder Legislativo, afastando o servidor da área administrativa dos objetivos constitucionais da organização órgão, como se as atividades desempenhadas tivessem um fim em si mesmas e não na consecução dos objetivos gerais da Câmara dos Deputados. Ou, por outro ponto de vista, os servidores se sentem parte do todo, compreendem que fazem parte de todo o processo legislativo e que suas atividades contribuem, mesmo que seja minimamente, para o produto final entregue à sociedade.

Por último, interessante a correlação encontrada entre satisfação no trabalho e sentido do trabalho. Assim, quanto mais sentido os respondentes veem em seu trabalho, mais satisfeitos com ele se tornam, e o contrário também pode ser verdadeiro. Importante ressaltar que a organização do trabalho pode contribuir sobremaneira para que o indivíduo atribua sentido ao trabalho que faz, bem como se sinta satisfeito com seu labor. Indispensável então mencionar que a percepção do sentido no trabalho, bem como a satisfação dos indivíduos podem ser sensíveis às políticas e às práticas gerenciais. Morin (2001) reforça:

A maneira como os indivíduos trabalham e o que eles produzem têm um impacto sobre o que pensam e na maneira como percebem sua liberdade e sua independência. O processo de trabalho, assim como seu fruto, ajuda o indivíduo a descobrir e formar sua identidade. Acontece que a organização do trabalho em si mesma conta muito: é importante que a organização das tarefas e das atividades torne-se favorável à eficiência e que os objetivos visados, assim como os resultados esperados, sejam claros e significativos para as pessoas que o realizam. (MORIN, 2001, p. 16).

Assim, imprescindível que a organização do trabalho, dentro das organizações públicas, seja ajustada para possibilitar que os indivíduos desenvolvam percepções positivas acerca do trabalho que realizam.



5. CONCLUSÃO

Este estudo exploratório buscou identificar a percepção sobre o sentido do trabalho dos servidores das áreas administrativa e político/legislativa da Câmara dos Deputados, destacando as diferenças de percepção entre as áreas, apontando em quais variáveis as diferenças estão presentes. Além disso, procurou-se verificar se havia correlação entre o construto sentido do trabalho e a satisfação no trabalho.

Tomou-se como base as pesquisas de Morin (2001, 2002) e Bendassolli e Borges-Andrade (2011, 2015), as quais sustentam que o sujeito, quando executa seu trabalho, identifica elementos ou fatores que tornam sua tarefa uma vivência positiva, com propósito, direção e finalidade, alcançando, assim, a sincronia entre a autorrepresentação que ele tem de si mesmo e com sua identidade. Supõe-se, então, que o indivíduo identifica sentido em seu trabalho quando há coerência entre o seu comportamento e as percepções de autenticidade do sujeito, incluindo seus valores. Como resultado, acredita-se que o indivíduo buscará a autoafirmação de sua identidade e o engajamento pessoal e afetivo com o trabalho.

Os dados obtidos mostraram que o grupo de servidores que respondeu o instrumento aplicado Escala do Trabalho com Sentido (ETS) apresentou concepções positivas a respeito do trabalho que desenvolvem, tendo sido encontradas médias compreendidas entre 4,30 e 5,22, em uma escala de seis pontos. Considerando que, quanto maiores forem as médias fatoriais de cada uma das seis dimensões do construto, maior será a percepção de sentido naquele trabalho, o grupo de servidores efetivos percebeu sentido no trabalho em todas as dimensões investigadas: qualidade das relações no trabalho; utilidade social do trabalho; ética no trabalho; aprendizagem e desenvolvimento; e coerência e expressividade no trabalho e liberdade no trabalho. O item mais importante para o grupo foi a qualidade das relações no trabalho, e o item de menor média foi o da liberdade no trabalho.

Não foi encontrada correlação entre a área de lotação dos servidores e as médias das respostas à ETS. Assim, não se configurou a hipótese de que os servidores efetivos da Câmara dos Deputados percebiam de forma diferente o trabalho que executavam de acordo com a área de lotação – áreas administrativa e político-legislativa. No entanto, entre os funcionários, foi encontrada correlação entre o sentido do trabalho e a satisfação do trabalho. Assim, quanto mais sentido percebem no trabalho que executam, mais satisfação têm em relação àquilo que fazem.



Percebeu-se, também, que o sentido do trabalho se torna fortemente influenciado pela organização do exercício laboral. Uma organização adequada do trabalho pode favorecer a criação de situações que despertem no indivíduo percepções positivas acerca da sua atividade, contribuindo para um ambiente laborativo saudável. Portanto, a reflexão sobre a estruturação do trabalho deve estar sempre presente dentro das organizações, até mesmo nas instituições públicas, permitindo que características de um trabalho com sentido para quem o executa surjam dentro dos processos laborais.



REFERÊNCIAS

- ALVES, V. Q. **O trabalho na ordem do dia:** um estudo sobre os sentidos do trabalho para os servidores da secretaria-geral da mesa da Câmara dos Deputados. 2007. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas) - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), Universidade de Brasília (UnB), Brasília-DF, 2007.
- ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho:** ensaios sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo, SP: Boitempo, 1999.
- ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho:** ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo, Boitempo, 2000.
- ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho:** ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho, 6.ed. São Paulo: Boitempo, 2002.
- ARAÚJO, R. R.; SACHUK, M. I. Os sentidos do trabalho e suas implicações na formação dos indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas. **REGE: Revista de Gestão**, v. 14, n. 1, p. 53, 2007.
- ASSUNCAO-MATOS, A.; BICALHO, P. P. G. de. O trabalho, a terceirização e o Legislativo brasileiro: paradoxos e controvérsias. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 16, n. 2, p. 120-129, jun. 2016. Disponível em <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v16n2/v16n2a02.pdf>>. Acesso em: 04 jul. 2018.
- AZEVEDO, R. **Satisfação no trabalho dos profissionais de cuidados de saúde primários:** Estudo exploratório em profissionais de cuidados de saúde primários de um Agrupamento de Centros de Saúde. 2012. 58 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Fernando Pessoa, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Porto, 2012. Disponível em: <http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/3719/3/DM_RosemereAzevedo.pdf>. Acesso em: 5 de fev. 2018.
- BAJOIT, G.; FRANSSSEN, A. O trabalho, busca de sentido. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 5/6, p. 76-95, maio/dez. 1997.
- BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1994
- BASSO, I. S. Significado e sentido do trabalho docente. **Cad. Cedes**, Campinas, v. 19, n. 44, p. 19-32, 1998.
- BENDASSOLLI, P. F. **Psicologia e trabalho:** apropriações e significados. São Paulo: Cengage Learning, 2009.



BENDASSOLLI, P. F; BORGES-ANDRADE, J. E. Significado do trabalho nas indústrias criativas. **Rev. adm. empres.**, São Paulo , v. 51, n. 2, p. 143-159, abr. 2011. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rae/v51n2/v51n2a03.pdf>. Acesso em: 3 abr. 2016.

BENDASSOLLI, P.F; BORGES-ANDRADE, J.E. Escalas do Trabalho com Sentido (ETS). In: PUENTE-PALACIOS, K; PEIXOTO, A.L.A. (Org.). **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2015.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3 ed. Caxias do Sul, RS: Educus, 2010.

BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.

BERGUE, S. T. **Modelos de Gestão em Organizações Públicas: teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional**. Porto Alegre: EDUCS, 2011.

BORGES, L.O; ALVES-FILHO, A.; TAMAYO, A. Motivação e significado do Trabalho. In: SIQUEIRA, M.M.M; TAMAYO, A. (Org.) **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm. Acesso em: 27 fev. 2018.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento**. 2018c. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/a-camara/estruturaadm/diretorias/diretoria-de-recursos-humanos/estrutura-1/cefor>. Acesso em: 15 jun. 2018.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Estrutura Administrativa**. 2018a. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/a-camara/estruturaadm>. Acesso em: 22 mar. 2018.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Gestão Estratégica: missão, visão e valores**. 2018b. Disponível em: <https://camaranet.camara.leg.br/web/gestao-estrategica/missao-visao-e-valores>. Acesso em: 15 jun. 2018.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Portaria n. 79 de 2014**. Cria o Comitê Gestor Pró-Equidade no âmbito da Câmara dos Deputados. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2014. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/int/portar/2014/portaria-79-26-marco-2014-779494-publicacaooriginal-145288-cd-dg.html>. Acesso em: 15jun. 2018.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Regimento interno da Câmara dos Deputados**. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 1989.



BRASIL. Câmara dos Deputados. **Resolução n. 20 de 1971**. Dispõe sobre a organização administrativa da Câmara dos Deputados e determina outras providências. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 1971. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/rescad/1970-1979/resolucaodacamaradosdeputados-20-30-novembro-1971-321275-publicacaooriginal-37908-pl.html>. Acesso em: 12 mar. 2019.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Sistema Integrado de Gestão de Pessoal (SigespNet)**. 2018. Disponível em: <https://extranet.camara.gov.br/SigespNet>. Acesso em: 15 jun. 2018.

BRASIL. **Lei n. 8112 de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF: Presidência da República, 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm. Acesso em 12 mar. 1990.

BRUN, L. G.; MONTEIRO, J. K. **O estado da arte do sentido do trabalho**. 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/J_MONTEIRO/publication/316832102_O_ESTADO_DA_ARTE_DO_SENTIDO_DO_TRABALHO/links/591306420f7e9b70f498b14e/O-ESTADO-DA-ARTE-DO-SENTIDO-DO-TRABALHO.pdf. Acesso em: 27 fev. 2018.

CHANLAT, J.F. O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7., 2002. **Anais [...]** Lisboa, Portugal, 2002, p. 8-11.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

D'ACRI, V. Trabalho e saúde na indústria têxtil de amianto. **São Paulo em Perspectiva**, v. 17, n. 2, p. 13-22, abr./jun.2003.

DALLARI, A. **O que é o funcionário público**. São Paulo: Brasiliense: 1989.

DANTAS, A. de M. **Sobressaltos do discurso: algumas aproximações da análise do discurso**. Campina Grande: EDUFPG, 2007.

DEJOURS, C. A. O trabalho entre sofrimento e prazer. In: DEJOURS, C. A. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: FGV, 1999, cap. 2.

DEJOURS, C.A. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 5. ed. ampl. São Paulo: Cortez Editora, 2007.

ENRIQUEZ, R. Vida psíquica e organização. In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. (Org.). **Vida psíquica e organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003, cap. 1.

FERREIRA, A. B de H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.



FIGUEIREDO FILHO, D. B.; SILVA JÚNIOR, J. A. Desvendando os mistérios do coeficiente de correlação de Pearson (r). **Revista Política Hoje**, v. 18, n. 1, p. 115-46, 2009. Disponível em: <http://bibliotecadigital.tse.jus.br/xmlui/handle/bdtse/2766>. Acesso em: 15 jun. 2018.

FRANÇA, H. B. **O Barnabé**: consciência política do pequeno funcionário público. São Paulo: Cortez, 1993.

FRIEDMANN, G. **O trabalho em migalhas**: especialização e lazeres. São Paulo: Editora Perspectiva, 1972.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

HAROLDO Barbosa. In: WIKIPEDIA. 2018. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Haroldo_Barbosa. Acesso em: 20 jun. 2018.

HELOANI, J.R. **Gestão e organização no capitalismo globalizado**: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho. São Paulo: Atlas, 2003.

HELOANI, J. R.; CAPITÃO, C. G. Saúde mental e psicologia do trabalho. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 102-108, abr./jun. 2003.

KERLINGER, F.N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: Editora Pedagógica Universitária, 2007.

MARQUEZE, E. C.; MORENO, C. R.de C.. Satisfação no trabalho: uma breve revisão. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 30, n. 112, p. 69-79, dez. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbso/v30n112/07.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2018.

MARTINEZ, M. C. **As relações entre a satisfação com aspectos psicossociais no trabalho e a saúde do trabalhador**. 2002. Dissertação (Mestrado em Saúde Ambiental) – Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002. Disponível em: doi:10.11606/D.6.2002.tde-07112006-210400. Acesso em: 28 mar. 2005.

MARTINS, C. F.; SANTOS, G. E. Adaptação e validação do construto da escala de satisfação no trabalho. **PSICO-USF**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 195-205, jul./dez. 2006.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Gestão Pública**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MATOS, A. G. de. Alienação no serviço público. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 14, n. 1-3, p. 28-33, 1994. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pcp/v14n1-3/06.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2018.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2012.

MAYO, E. **Problemas humanos de uma civilização industrial**. Buenos Aires: Galatea Nueva Visión, 1959.

MCGREGOR, D. **Os aspectos humanos da empresa**. Lisboa: Clássica Editora, 1965.



MEIRELLES, D. S. O conceito de serviço. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 26, n. 1, p. 119-136, 2006.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **RAE executivo**, São Paulo, v. 1, n. 1, ago./set. 2002.

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

MORIN, E.M; TONELLI, M.J; PLIOPAS, A.L.V. O trabalho e seus sentidos. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais [...]**, Atibaia, ANPAD, 2003.

MOW International Research Team. **The meaning of working**. New York: Academic Press, 1987.

NARDI, Henrique Caetano. **Ética, Trabalho e Subjetividade: trajetórias de vida no contexto das transformações do capitalismo contemporâneo**. Porto Alegre: Ed. Da UFRGS, 2006.

NASCIMENTO, T. A. C, OLIVEIRA, S, R. Os Sentidos do Trabalho no Serviço Público: Uma Perspectiva Geracional. In: ENCONTRO DA ANPAD, 37., 2013, Rio de Janeiro, **Anais [...]** Rio de Janeiro: Anpad, 2013. CD-ROM.

NUNES, B. O. **O sentido do trabalho para merendeiras e serventes em situação de readaptação nas escolas públicas do Rio de Janeiro**. 2000. 163 p. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) – Fundação Oswaldo Cruz, Escola Nacional de Saúde Pública, Rio de Janeiro, 2000.

OLIVEIRA, J. **Estudos de validação da escala de desajustabilidade social: Desca**. 2013. 58 p. Dissertação (Mestrado em Psicologia Clínica e Saúde) - Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal, 2013.

OLIVEIRA, M. J. de S. **O significado do trabalho no setor público: um estudo exploratório**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1997.

OLIVEIRA, S. R. **Os sentidos do trabalho para os dentistas filiados à Unidonto**. 2004. 143 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

ORGANISTA, J. H. C. **O debate sobre a centralidade do trabalho**. São Paulo: Expressão Popular, 2006.

PAULA, A. P. P. Administração Pública Brasileira entre o Gerencialismo e a Gestão Social. **Revista de Administração Eletrônica**, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 36-49, jan./mar. 2005a.

PAULA, A. P. P. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005b.



PENA, P. G. L.; MINAYO-GOMEZ, C. Premissas para a compreensão da saúde dos trabalhadores no setor serviço. **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 19, n. 2, p. 371-383, 2010.

PIMENTA, C. C. Aspectos recentes da organização e das políticas de modernização da função administrativa pública federal. **Revista de Administração Pública**, v. 28, n. 2, p. 153-167, 1994.

PINTO, V. R. R.; MARIANO, S. R. H; MORAES, J. Análise multivariada sobre a satisfação e o sentido do trabalho para gestores de escolas públicas e particulares. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais [...]** Rio de Janeiro, Anpad, 2011.

RIBEIRO, C. V. S.; LÉDA, D. B. O significado do trabalho em tempos de reestruturação produtiva. **Estudos e pesquisas em Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, p. 76-83, jul./dez., 2004.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROSENFELD, C. Autonomia outorgada e apropriação do trabalho. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 6, n. 12, p. 202-227, jul./dez. 2004.

SALIS, V. S. **Ócio criador, trabalho e saúde: lições da antiguidade para a conquista de uma vida mais plena em nossos dias**. São Paulo: Editora Claridade, 2004.

SANTANA, N. M. de. A relação agente-principal entre deputados federais e gestores administrativos na câmara dos deputados. **E-Legis: Revista Eletrônica do Programa de Pós-Graduação da Câmara dos Deputados**, Brasília, v. 6, n. 12, p. 52-69, set./dez. 2013. Disponível em: <http://e-legis.camara.leg.br/cefor/index.php/e-legis/article/view/147>. Acesso em: 27 set. 2015.

SANTANA, N. M. de. Reforma administrativa do Poder Executivo e ações de modernização da Câmara dos Deputados. **E-Legis: Revista Eletrônica do Programa de Pós-Graduação da Câmara dos Deputados**, Brasília, v. 15, n. 15, p. 82-99, set./dez. 2014. Disponível em: <http://bd.camara.leg.br/bd/handle/bdcamara/19860>. Acesso em: 27 set. 2015.

SANT'ANNA, A. S.; MORAES, L. F. R. Fatores de pressão e insatisfação em áreas de atendimento ao público: uma abordagem de diagnóstico comparativo. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 9, p. 1-14, abr./jun. 1999.

SANTIAGO, R.; LEITE, D.; POLIDORI, M.; LEITE, M.; SARRICO, C. Modelos de governo, gerencialismo e avaliação institucional nas universidades. **Revista Portuguesa de Educação**, Braga, v. 16, n. 1, p. 75-99, jan. 2003.

SENETT, R. **A corrosão do caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SHAUGHNESSY, J. J.; ZECHMEISTER, E. B.; ZECHMEISTER, J. S. **Metodologia de pesquisa em psicologia**. Porto Alegre: AMGH Editora, 2012.



SILVA, M.P.; EL-AOUAR, W. A. Discutindo os efeitos sociais da globalização: uma proposta de enfrentamento. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 1-8, jan./mar. 2003.

SIQUEIRA, M. M. M. Satisfação no trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M; TAMAYO, A. (Org.) **Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008, cap. 16.

SIQUEIRA, M. V. S. **Gestão de Pessoas e discurso organizacional: crítica à relação indivíduo-empresa nas organizações contemporâneas**. Goiânia: Editora da UCG, 2006.

SORATTO, Lúcia Helena. **Servidor público: o mito do trabalhador que não quer trabalhar**. 2000. 148 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2000.

TAVARES D, S. **O sofrimento no trabalho entre servidores públicos: uma análise psicossocial do contexto de trabalho em um Tribunal Judiciário Federal**. 2003. 152f. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

TIMOSSI, L. S., FRANCISCO, A. C., SANTOS JUNIOR, G.; XAVIER, A. A. P. Análise da qualidade de vida no trabalho de colaboradores com diferentes níveis de instrução através de uma análise de correlações. **Produção**, Ponta Grossa, v. 20, n. 3, p. 471-480, maio, 2010.

TOHÁ, C.; SOLARI, R. A modernização do Estado e a gerência pública. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 48, n. 3, p. 84-103, set./dez., 1997.

TOLFO, S. R.; PICCININI, V.C. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Psicologia & Sociedade**, v. 19, n. 1, 2007.

VENEU, M. G. Representações do funcionário público. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 1, p. 5-16, nov.1989/jan.1990. 1990.

VENTURA, R. T. **Gestão de competências: uma análise de competências de gestores da Câmara dos Deputados**. 2006. 79 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Social e do Trabalho) - Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VROOM, V. H. **Work and motivation**. New York: John & Sons, 1964.

ZANON, L. G.; SANTOS, F. C. A. Análise da interface entre cultura e estrutura nas organizações: proposição de questões de pesquisa. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 12. 2015. **Anais [...]** Bauru, São Paulo, 2015.

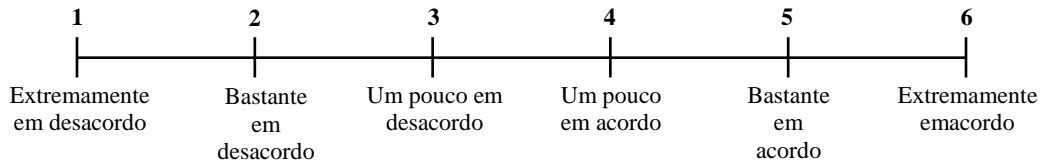


APÊNDICES



Apêndice 1 – Escala do Trabalho com Sentido (ETS)

Os enunciados seguintes dizem respeito à opinião que você tem sobre seu trabalho. Em que medida você está de acordo com cada uma delas?



1. Realizo um trabalho que corresponde às minhas competências	1	2	3	4	5	6
2. Meu trabalho é útil para a sociedade.	1	2	3	4	5	6
3. Meu trabalho me permite ter bons contatos com meus colegas.	1	2	3	4	5	6
4. Meu trabalho traz contribuição para a sociedade.	1	2	3	4	5	6
5. Tenho boas relações com meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5	6
6. Em meu trabalho, tenho liberdade para resolver os problemas de acordo com meu julgamento.	1	2	3	4	5	6
7. Existe companheirismo entre meus colegas de trabalho e eu.	1	2	3	4	5	6
8. Meu trabalho permite que eu me aperfeiçoe	1	2	3	4	5	6
9. Trabalho em um ambiente que valoriza a justiça (que respeita os meus direitos)	1	2	3	4	5	6
10. Trabalho em ambiente em que todos são tratados com igualdade.	1	2	3	4	5	6
11. Trabalho em um ambiente que valoriza a consideração pela dignidade humana	1	2	3	4	5	6
12. Meu trabalho me permite aprender.	1	2	3	4	5	6
13. Meu trabalho corresponde a meus interesses profissionais.	1	2	3	4	5	6
14. Meu trabalho me permite desenvolver minhas competências.	1	2	3	4	5	6



15. Meu trabalho é útil aos outros.	1	2	3	4	5	6
16. Meu trabalho permite que eu me faça ouvir	1	2	3	4	5	6
17. Trabalho em um ambiente que respeita as pessoas.	1	2	3	4	5	6
18. Meu trabalho me permite atingir meus objetivos.	1	2	3	4	5	6
19. Tenho autonomia em meu trabalho.	1	2	3	4	5	6
20. Posso contar com o apoio dos meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5	6
21. Tenho prazer na realização de meu trabalho.	1	2	3	4	5	6
22. Meu trabalho me permite tomar decisões.	1	2	3	4	5	6
23. Meu trabalho é importante para os outros.	1	2	3	4	5	6
24. Tenho liberdade para decidir como realizar meu trabalho.	1	2	3	4	5	6

Fonte: Original desenvolvido por Morin e Dassa (2006), traduzido e adaptado para o português por Bendasolli e Borges-Andrade (2006)



Apêndice 2 – Instrumento encaminhado para os servidores (formato eletrônico)

1. Qual sua idade em anos completos? (Digite apenas os números).
2. Quanto tempo de serviço, em anos completos, na Câmara dos Deputados? (Digite apenas o número e se for menos de 1 ano, digite 0)
3. Qual a sua área de lotação?
 - a) Centro de Informática
 - b) Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento
 - c) Departamento de Apoio Parlamentar
 - d) Departamento de Material e Patrimônio
 - e) Departamento de Finanças
 - f) Departamento Médico
 - g) Departamento de Pessoal
 - h) Departamento de Polícia Legislativa
 - i) Departamento Técnico
 - j) Diretoria-Geral
 - k) Diretoria de Recursos Humanos
 - l) Secretaria de Comunicação Social
 - m) Secretaria de Controle Interno
 - n) Centro de Documentação e Informação
 - o) Conselho de Ética
 - p) Consultoria Legislativa
 - q) Consultoria de Orçamento
 - r) Departamento de Comissões
 - s) Departamento de Taquigrafia
 - t) Diretoria Legislativa
 - u) Gabinetes da Mesa
 - v) Lideranças Partidárias
 - w) Corregedoria Parlamentar / Procuradoria Parlamentar / Ouvidoria Parlamentar ou Secretaria da Mulher
 - x) Secretaria-Geral da Mesa
 - y) Secretaria de Relações Internacionais

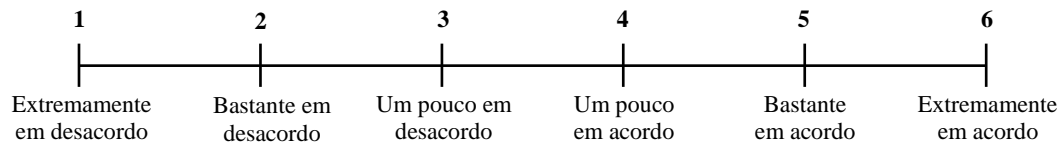


4. Possui função comissionada?

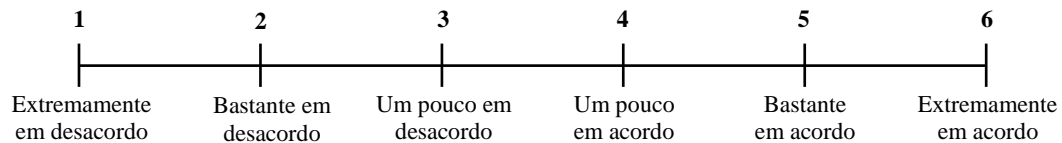
- a) Sim
- b) Não

Os enunciados seguintes dizem respeito à opinião que você tem sobre seu trabalho. Em que medida você está de acordo com cada uma delas?

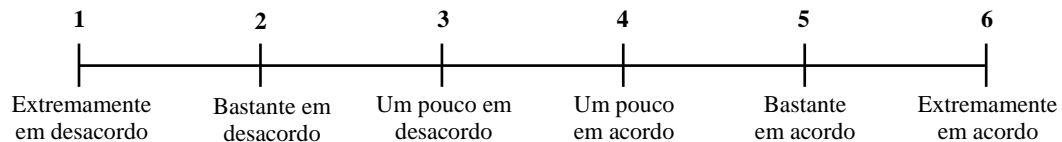
5. Realizo um trabalho que corresponde às minhas competências.



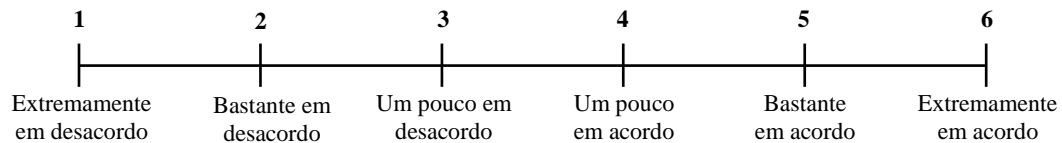
6. Meu trabalho é útil para a sociedade.



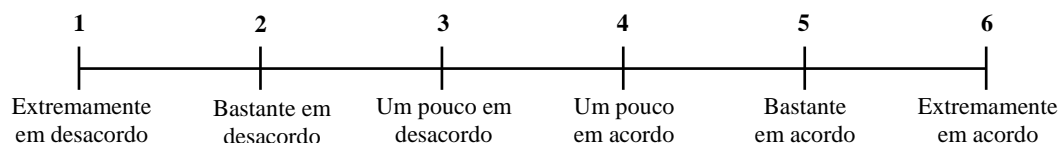
7. Meu trabalho me permite ter bons contatos com meus colegas.



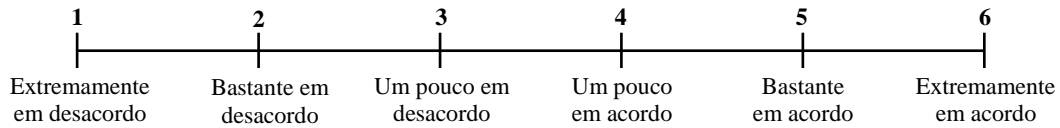
8. Meu trabalho traz contribuição para a sociedade.



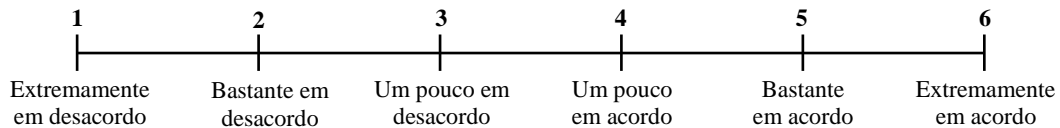
9. Tenho boas relações com meus colegas de trabalho.



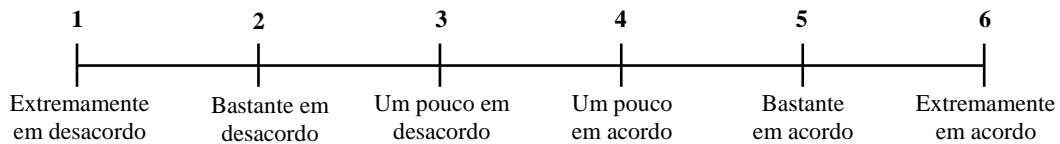
10. Em meu trabalho, tenho liberdade para resolver os problemas de acordo com meu julgamento.



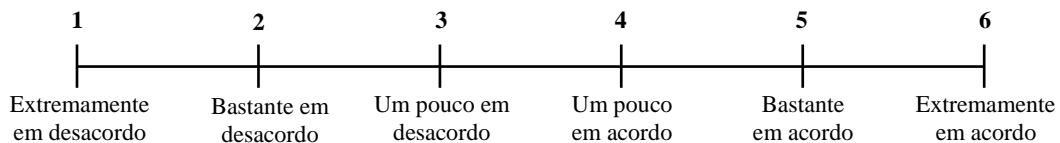
11. Existe companheirismo entre meus colegas de trabalho e eu.



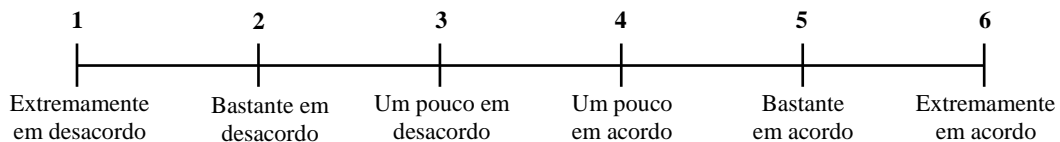
12. Meu trabalho permite que eu me aperfeiçoe.



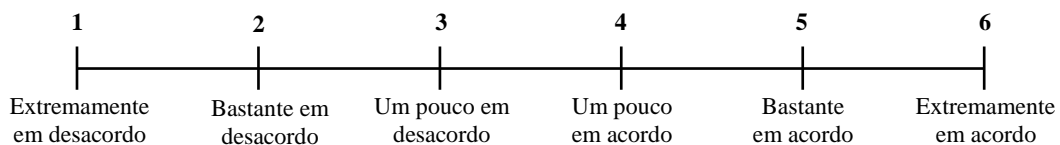
13. Trabalho em um ambiente que valoriza a justiça (que respeita meus direitos).



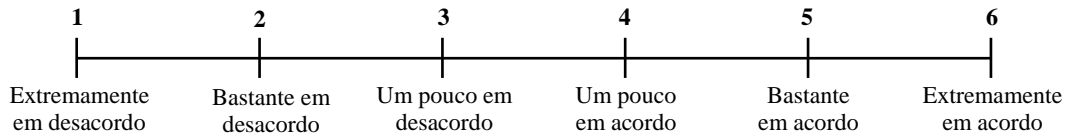
14. Trabalho em um ambiente em que todos são tratados com igualdade.



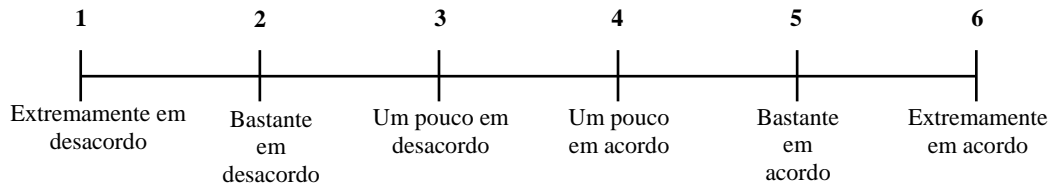
15. Trabalho em um ambiente que valoriza a consideração pela dignidade humana.



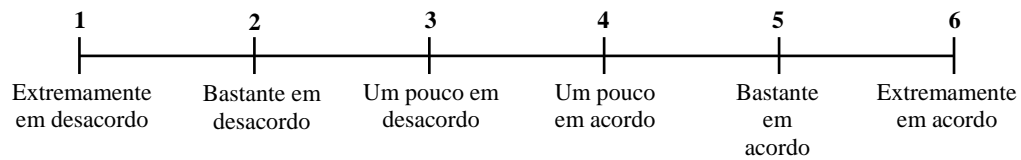
16. Meu trabalho me permite aprender.



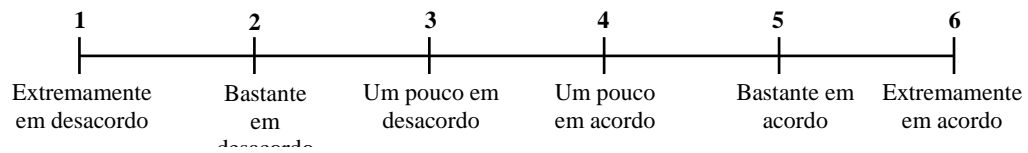
17. Meu trabalho corresponde a meus interesses profissionais.



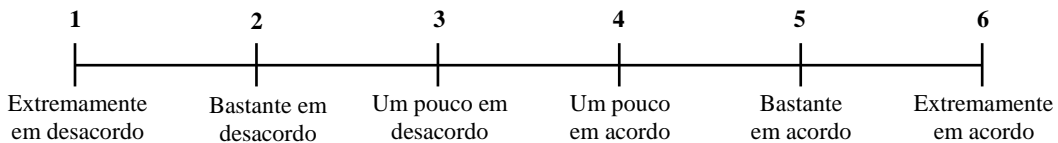
18. Meu trabalho me permite desenvolver minhas competências.



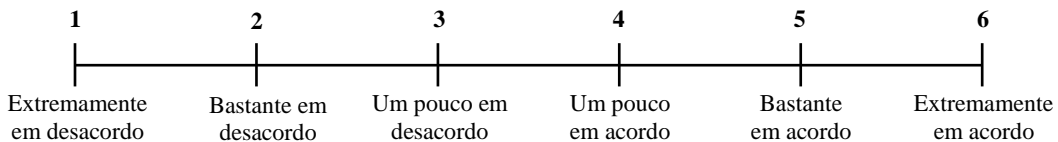
19. Meu trabalho é útil aos outros.



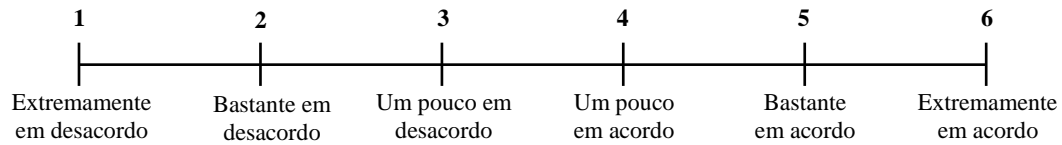
20. Meu trabalho permite que eu me faça ouvir.



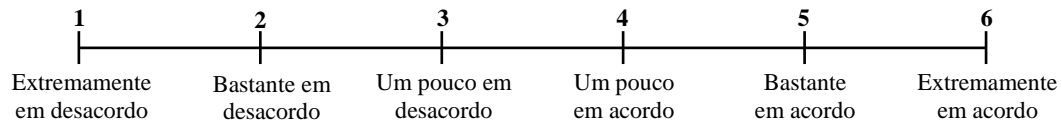
21. Trabalho em um ambiente que respeita as pessoas.



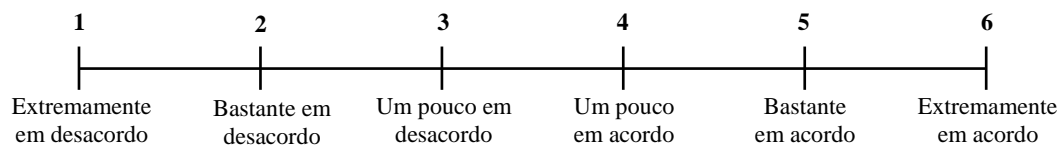
22. Meu trabalho me permite atingir meus objetivos.



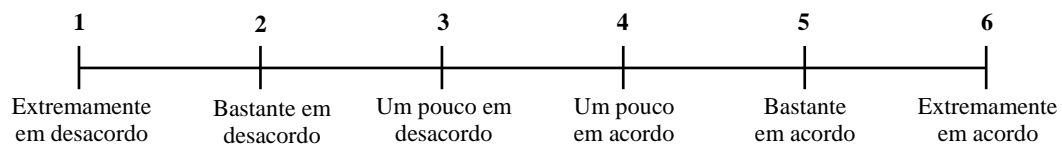
23. Posso contar com o apoio dos meus colegas de trabalho.



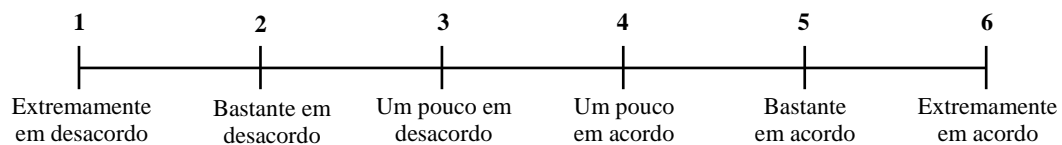
24. Meu trabalho me permite tomar decisões.



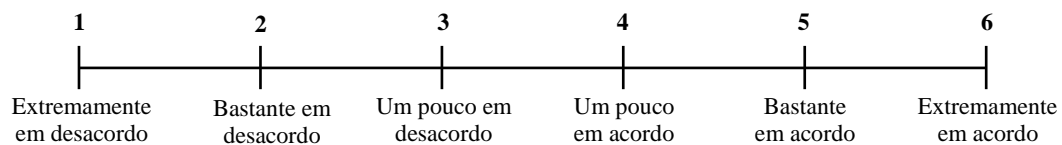
25. Meu trabalho é importante para os outros.



26. Tenho liberdade para decidir como realizar meu trabalho.



27. Sinto-me satisfeito com meu trabalho.



Apêndice 3 – Texto do e-mail enviado aos servidores encaminhando instrumento no formato eletrônico.

Prezado (a) Servidor (a),

Esta pesquisa acadêmica visa subsidiar trabalho de mestrado profissional em realização no Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento da Câmara dos Deputados - CEFOR. Trata-se de pesquisa sobre os sentidos do trabalho para os servidores públicos e os resultados estarão disponíveis logo após a defesa da dissertação. As questões são objetivas e o tempo médio de preenchimento não ultrapassa 10 minutos. As informações são confidenciais e serão tratadas de forma agrupada, ou seja, não há como identificar o respondente.

Suas respostas são muito importantes!

Para responder, favor acessar o link a seguir:

<https://virginiaalves.typeform.com/to/T1EkHb>

Obrigada pela sua colaboração!

