

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

AMANDA C. PRATES DA SILVA

**OS SENTIDOS DO TRABALHO PARA OS SERVIDORES DO
TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL.**

Porto Alegre

2015

Amanda C. Prates da Silva

**OS SENTIDOS DO TRABALHO PARA OS SERVIDORES DO
TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL.**

Trabalho de conclusão de curso, apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção de título de bacharel em Administração.

Orientador: Sidinei Rocha de Oliveira

Porto Alegre

2015

Amanda C. Prates da Silva

**OS SENTIDOS DO TRABALHO PARA OS SERVIDORES DO
TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL.**

Trabalho de conclusão de curso, apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção de título de bacharel em Administração.

Orientador: Sidinei Rocha de Oliveira

Conceito Final:

Aprovado emde.....de.....

BANCA EXAMINADORA

Orientador- Dr. Sidinei Rocha de Oliveira- UFRGS

AGRADECIMENTOS

Neste momento de realização pessoal e profissional, agradeço primeiramente, a Deus, que nos acompanha em todos os nossos passos, sem nos deixar fraquejar.

Aos meus pais, Delci e Juçara por terem, com muito esforço, zelado pela qualidade de ensino que proporcionaram as suas filhas, para que pudessem ter boas oportunidades no futuro. Pelo apoio que sempre me deram, formando o ser humano que sou e por serem pais exemplares.

Às minhas irmãs, Cristina, Valéria, Luciana e Laura que guiam os meus caminhos, são o meu suporte nos momentos difíceis e com quem divido os momentos de felicidade. São meus exemplos.

Ao Matheus pelo apoio e companheirismo, sempre me incentivando a buscar meus objetivos. À Alessandra, Carolina e Paula que me deram todo o suporte necessário para enfrentar este período, e fizeram com que os meus anos de graduação fossem muito melhores.

Ao meu orientador, Sidinei, que sempre esteve presente e disponível para que minhas dúvidas fossem sanadas, sempre me mostrando o caminho mais claro a ser seguido.

Ao TCE-RS por ter me acolhido tão bem, disponibilizado todo material necessário para a realização desta pesquisa e ter me incentivado a realizá-la, cumprindo muito além do seu papel de órgão público, demonstrando, mais uma vez, o apreço que possuem pela transparência e pela produção de conhecimentos que possam agregar na gestão de seus servidores.

E por fim, à sociedade Rio-Grandense que me possibilitou estudar em uma das melhores universidades do país, para qual espero poder retornar o investimento feito em forma de conhecimento.

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|-----------|
| <i>Quadro 1: Comparativo entre as perspectivas dialética, perspectiva construtivista e a perspectiva cognitivista.....</i> | <i>18</i> |
| <i>Quadro 2: Perfil da Seleção dos Sujeitos de Pesquisa.....</i> | <i>27</i> |
| <i>Quadro 3: Caso você tivesse dinheiro suficiente para viver confortavelmente você continuaria trabalhando na sua função? Do que mais sentiria falta?.....</i> | <i>34</i> |
| <i>Quadro 4: Como o trabalho influencia na sua vida pessoal?.....</i> | <i>36</i> |
| <i>Quadro 5: Comparativo entre um trabalho com sentido e um trabalho sem sentido.....</i> | <i>40</i> |
| <i>Quadro 6: Principais Fatores que influenciam os sentidos do trabalho dos servidores do tribunal de contas.....</i> | <i>42</i> |
| <i>Quadro 7: Dimensões do trabalho.....</i> | <i>44</i> |

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|---|-----------|
| <i>Ilustração 1: Padrões de Definição de Trabalho.....</i> | <i>21</i> |
| <i>Ilustração 2: Organograma das unidades do TCE-RS selecionadas para pesquisa.....</i> | <i>27</i> |
| <i>Ilustração 3: Organograma do TCE-RS.....</i> | <i>31</i> |
| <i>Ilustração 4: Padrões de definição do trabalho dos servidores do TCE-RS.....</i> | <i>43</i> |
| <i>Ilustração 5: Análise a partir do modelo do MOW (1987).....</i> | <i>46</i> |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 6 |
| 1.1 OBJETIVOS | 7 |
| Objetivos Específicos | 7 |
| 1.2 Justificativa..... | 7 |
| 2.A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA | 8 |
| 3 OS SENTIDOS DO TRABALHO AO LONGO DOS ANOS | 10 |
| 3.1 Sentido e(ou) significado do trabalho..... | 13 |
| 3.2 Centralidade do trabalho..... | 14 |
| 3.3 Perspectivas sobre sentido e significado do trabalho | 14 |
| 3.4 Processos de subjetivação..... | 19 |
| 3.5 Sentido do trabalho e sua implicações..... | 20 |
| 4 INFLUÊNCIAS EXTERNAS NO SENTIDO DO TRABALHO..... | 22 |
| 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 24 |
| 6. ANÁLISE DE DADOS: OS SENTIDOS DO TRABALHO PARA OS SERVIDORES PÚBLICOS DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL | 29 |
| 6.1 Caracterização organizacional..... | 29 |
| 6.2 As principais influências na construção dos sentidos do trabalho no TCE-RS..... | 32 |
| 6.2.1 Qual foi a ideia de trabalho que seus pais passaram para você? | 32 |
| 6.2.2 Caso você tivesse dinheiro suficiente para viver confortavelmente você continuaria trabalhando na sua função? Do que mais sentiria falta?..... | 33 |
| 6.2.3 Como seu trabalho influencia na sua vida pessoal? | 36 |
| 6.2.4 Expectativas..... | 37 |
| 6.2.5 Você possui autonomia suficiente para executar suas tarefas ou precisaria de mais? | 38 |
| 6.2.6 Você está satisfeito com a sua função no TCE-RS?..... | 38 |
| 7 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS SENTIDOS ATRIBUÍDOS AO TRABALHO PELOS SERVIDORES DAS ÁREAS PESQUISADAS..... | 39 |
| 7.1 Análise a partir do modelo do MOW (1987)..... | 47 |
| 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 48 |
| REFERÊNCIAS | 52 |
| APENDICE 1 – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS | 56 |

1 INTRODUÇÃO

Com as diversas transformações, relacionadas ao trabalho, que as organizações têm enfrentado compreender o sentido do trabalho torna-se cada vez mais importante para uma boa gestão. O valor que o trabalho tem para seus funcionários afeta diretamente sua satisfação, motivação e produtividade.

O trabalho já foi o centro do reconhecimento e identificação social, passando por diversas mudanças que acarretaram, em muitos casos, a sua marginalização e precarização principalmente após as revoluções tecnológicas e através da influência de políticas neoliberais. Essas significativas mudanças no conceito de trabalho, devem ser relacionadas com a alteração na relação entre o trabalho e a subjetividade do empregado. Com as novas formas de produção e gestão trazidas pelo capitalismo, o processo de subjetivação dos trabalhadores foi significativamente afetado e “é por isso que se torna relevante para a sociedade e para a ciência, compreender quais são os sentidos atribuídos por quem vive as diversas formas de trabalho hoje existentes [...]” (NASCIMENTO, 2013, p. 11).

Freitas (2001, p. 58) afirma que “[...] o Estado, antes governado exclusivamente por um paradigma burocrático, está passando por reformas que têm como um dos paradigmas o gerencial”. Com o desenvolvimento da sociedade as organizações tornaram-se sem fronteiras, ampliaram seus pontos de contato com o mundo, trazendo consigo o novo modelo de carreira, tornando-as sem fronteiras também. “Na carreira sem fronteira, a trajetória do indivíduo não se vincula a uma organização, mas às suas próprias escolhas e interesses.” (SILVA, J.; BALASSIANO, M.; SILVA, A, 2014, p.4). Duas citações que nos trazem a importância da atualização das formas gerenciais e a necessidade de entender como e quanto esses processos alteraram a identificação e percepção do trabalhador em relação ao sentido do seu trabalho. Ainda devemos citar, como mudanças constatadas no setor público, a reestruturação do aparelho estatal, a reforma administrativa e as novas formas de gestão adotadas. Todos esses fatores contribuíram para uma mudança de sentidos do trabalho também existente na esfera pública, o que torna este trabalho significativo, contando ainda com a escassez de estudos nesta área direcionados para o setor público.

Depois da reforma administrativa de 1995, pode-se notar a ausência de reposição do quadro de servidores públicos, bem como a ausência de reposição salarial, cenário que começou a se alterar com o governo Lula, a partir de 2002, através da realização de concursos públicos e de negociações com as classes sindicais. Assim gerou-se um lapso temporal no

quadro de funcionários “Esse lapso temporal, que divide os servidores em duas gerações que trabalham juntas, se constitui em uma das características do serviço público que pode influenciar os sentidos que são atribuídos ao trabalho pelo servidor público” (NASCIMENTO, 2013, p.12).

É necessária a consciência destas mudanças e da importância dos diferentes sentidos do trabalho para que se obtenha uma melhor gestão.

1.1 OBJETIVOS

No intuito de responder ao problema de pesquisa, o qual será apresentado a seguir, foi elaborado o seguinte objetivo geral: Analisar quais são os diferentes sentidos do trabalho da área meio e área fim do Tribunal de Contas do Rio Grande do Sul.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Buscando atingir ao objetivo geral resultaram os seguintes objetivos específicos:

- Descrever o perfil dos atuais ocupantes de cargos das áreas meio e fim do tribunal de contas.
- Analisar sua concepção de sentido do trabalho.
- Analisar quais fatores afetam a construção destes sentidos.
- Analisar a relação entre sentidos e as interferências da posição de seu cargo, na estrutura organizacional, para a existência destas diferenças.

1.2 JUSTIFICATIVA

Partindo destes pressupostos, este trabalho pretende identificar e analisar, a partir de dados qualitativos obtidos através de entrevistas, os perfis dos atuais ocupantes de cargos das áreas meio e fim do TCE-RS; identificar o que significa o trabalho para eles e qual a centralidade deste trabalho em suas vidas; quais são as diferenças entre os sentidos atribuídos ao trabalho por estes; e por fim, sugerir mudanças, se necessárias, para que se especifique a gestão de acordo com a posição na estrutura organizacional do cargo ocupado, objetivando a obtenção melhores resultados. Assim respondendo o seguinte problema de pesquisa: *Quais*

são as diferentes concepções de sentido do trabalho entre os servidores da área meio e área fim do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul?

O presente estudo assume sua importância ao analisar os servidores do tribunal de contas, buscando identificar os diferentes fatores que interferem na concepção do sentido de seu trabalho e, as principais diferenças decorrentes da posição de seu cargo na estrutura organizacional do TCE-RS, atividade meio (administrativa) ou atividade fim (técnica).

A partir destas diferenças, analisar o que precisa ser melhorado em relação à organização do trabalho nas duas áreas. “A motivação pode ser definida como o interesse de uma pessoa para a ação” (BERGUE, 2014, p.111), sendo assim o ponto a ser debatido não será a motivação, mas sim as razões e os motivos que levam os servidores a desenvolverem este interesse para a ação e o que esta significa para eles.

2 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

De acordo com Prestes-Motta e Bresser-Pereira (1986), pode-se dizer que os sistemas sociais conhecidos são divididos em três categorias: (i) os inorganizados – que são sistemas sociais praticamente desorganizados, como uma multidão; (ii) os semi-organizados – como a família, uma empresa familiar, uma tribo etc; e, (iii) os organizados – que se constituem nas burocracias propriamente ditas, como por exemplo, uma grande empresa, o exército, a igreja católica etc.

Prestes-Motta e Bresser-Pereira (1986) argumentam que (i) a autoridade nas organizações burocráticas deriva de normas racionais-legais, instituídas para legitimar as orientações necessárias para chegar a determinado fim (ii) essas normas, são minuciosamente escritas, buscando definir de forma precisa as relações de autoridade existentes. O formalismo da burocracia caracteriza-se pelo seu (iii) caráter hierárquico, se constituindo em um sistema de subordinação organizado das autoridades, de forma verticalizada; e (iv) divisão horizontal do trabalho, buscando diferenciação nas atividades de acordo com os objetivos a serem realizados, para também facilitar o controle das atividades.

Na burocracia racional-legal, o caráter impessoal das regras acaba por transformar o padrão de relações em um padrão sem espaço para a informalidade e o desenvolvimento de noções mais flexíveis de gerenciamento, assim desconsiderando o elemento humano na organização, pois sua natureza é por vezes imprevisível e passa por constantes mudanças de comportamento. Resultando no que Merton (1966) denominou “incapacidade treinada”, que é a situação em que a preparação, demasiadamente programada, dos funcionários pode tornar-se

inadequada em um contexto dinâmico, ou no caso analisado em um contexto que passou a exigir formas mais dinâmicas de agir.

A rigidez burocrática gera empecilhos e acaba gerando conflitos entre o público e o funcionário. Os objetivos formais tornam-se “dogmas” imutáveis, pois derivam da norma burocrática, e esta enrijece qualquer tentativa de reformulação (CARBONE, 1995).

Na falta de uma articulação intra-organizacional que auxilie na adaptação dos conceitos, os servidores públicos ficam presos às normas, caminhando para um natural processo de acomodação de interesses. Conseqüentemente, surgem sentimentos de resistência a mudanças, de desestímulo e de estabilidade, aliados ao “isonomismo” salarial e à falta de preocupação com os resultados, se tornando em algumas das características que permeiam as organizações públicas. (CARBONE, 1995; MEDICI & SILVA, 1993).

Dentro deste contexto de ineficiência, buscou-se aumentar a autonomia de gerenciamento visando diminuir os desperdícios de tempo e dinheiro através da Reforma Administrativa. Conforme Torres (2004. p. 171), a reforma administrativa começou a aparecer “[...] de maneira bastante tímida na campanha presidencial de 1994[...]” e não contava com o apoio governamental mais forte, aos poucos o tema foi sendo colocado em pauta na agenda nacional.

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) de 1995 foi o marco inicial da transação do modelo burocrático para o modelo gerencial. O primeiro modelo, caracterizado por formalismos, hierarquização, impessoalidade e foco nos processos. O segundo já conta com a preocupação com a qualidade dos serviços, não deixando de focar nos resultados (BRESSER-PEREIRA, 2011; BRASIL, PDRAE, 1995). Buscando-se, através do Plano Diretor, consolidar os quadros permanentes da burocracia e desenvolver o gerenciamento no setor público, onde “a maior autonomia do administrador ou dirigente público deve ser concomitante ao fortalecimento da capacidade do núcleo estratégico, à contratualização de resultados, à competição administrada e comparação de resultados entre as diferentes organizações, e ainda ao controle social” (PACHECO, 2002).

Entre as principais alterações trazidas pela reforma administrativa podemos citar a reserva percentual de cargos em comissão para servidores de carreira; o teto máximo para subsídios dos servidores; incentivo ao controle social sobre a administração pública; critérios diferenciados de remuneração, admissão e demissão de servidores; contrato para os órgãos públicos; incentivos à economia com despesas correntes; e a flexibilização da estabilidade do servidor público, com a insuficiência de desempenho podendo ser punida até com perda de

cargo. Além da “adequação das políticas de recursos humanos, com adoção de modelos mais flexíveis e descentralizados, e a instituição de carreiras compatíveis com as necessidades do aparelho estatal moderno.” (BRESSER PEREIRA, 2011; BRASIL PDRAE, 1995).

Mudanças que trouxeram grande avanço para os modelos gerenciais, abrindo possibilidades para a gestão administrativa mais eficaz. Buscando a eficiência do serviço público se faz necessária a identificação dos aspectos motivacionais que guiam as ações dos servidores, para que se possa desenvolvê-los buscando a otimização dos resultados da produção dos órgãos públicos.

Conforme Meirelles (2002, p. 94) “O Princípio da Eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional [...]. Não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e seus membros.”. Este princípio é uma barreira para atos ineficientes, e para que se possa fazer uma gestão ótima, a autonomia dos responsáveis pelo gerenciamento dos atos deve ser ampliada, sempre respeitando o princípio da legalidade.

Dentro das organizações públicas não é realizado um estudo mais aprofundado dos perfis dos funcionários que estão sendo orientados, aplicando-se técnicas motivacionais defasadas e que se mostram ineficientes, alguns assuntos como os sentidos do trabalho, muitas vezes, nem são abordados nestes instrumentos; o que precisa ser sanado. A partir do que foi exposto, buscar-se-á identificar as diferenças na concepção de sentido do trabalho entre as áreas já especificadas, para que se possam desenvolver programas mais específicos para cada quadro e assim mais efetivos.

3 OS SENTIDOS DO TRABALHO AO LONGO DOS ANOS

“[...] o trabalho é uma construção histórica determinada, e o lugar que ocupa na sociedade contemporânea é um resultado, e não uma característica estrutural de todas as sociedades.” (MÉDA 1996).

Nas civilizações antigas o trabalho estava relacionado apenas à satisfação das necessidades mais básicas do homem, em algumas civilizações sem ter ligação com a busca pela felicidade. A concepção clássica de trabalho é aquela que traz um sentido degradante a este, e quanto mais árduo o trabalho mais degradante será, pois, essas atividades competiam aos escravos. (ROCHA-DE-OLIVEIRA e PICCININI, 2011, p. 204)

No período feudal, a sociedade era hierarquizada entre senhores feudais, trabalhadores e servos e, no papel de preservadora da moral, a igreja. Neste momento, o trabalho era um meio para a realização de um objetivo, admitindo, pela primeira vez, sua concepção de “caminho a ser percorrido em busca de um determinado fim”, distinguindo o trabalho das atividades instintivas realizadas apenas para a sobrevivência, pois o trabalhar não está mais vinculado aos seus instintos, mas à sua liberdade de ação (ROCHA-DE-OLIVEIRA e PICCININI, 2011, p.204). Neste ponto, algumas indagações acerca da liberdade de ação podem surgir. Hoje em dia, apesar das atividades estarem, cada vez mais automatizadas através das quais o trabalhador não consegue ver um fim explícito, ele está preso a essas atividades por um instinto de sobrevivência, a centralidade deste trabalho está, geralmente, ligada à necessidade de subsistência. Então, será que, em certo ponto, retrocedemos à antiga concepção que tínhamos de trabalho?

Com a Reforma Protestante no século XVI, a obtenção de riquezas deixou de ser considerada pecado e o trabalho passou a ser visto como uma razão para orgulhar-se de si, pois agora as pessoas podiam buscar o que desejavam e deveriam fazer-se merecedoras do que recebessem. A produtividade, os lucros e os excedentes deixaram de ser um infortúnio para se tornarem resultados admiráveis de um trabalho bem feito, o que ainda é a base do sentido do trabalho no capitalismo contemporâneo.

Nas Revoluções Industriais esses conceitos se reforçam e “em certo sentido, aqueles que não trabalham não têm o direito de comer. Como se vê, trata-se realmente de uma civilização do trabalho e dos trabalhadores.” (ENRIQUEZ, 1999, p. 57) e em sua obra Marx (1998) desenvolve a ideia de dicotomia do sentido do trabalho, onde em um primeiro momento o trabalho é o meio pelo qual o indivíduo obterá a sua realização e o encontro de seu lugar na sociedade, por outro lado o trabalho se torna obrigatório, uma atividade imposta, pois como já explicitado quem não trabalha nesta sociedade não é visto com bons olhos.

Marx (1998) também chama atenção para o aspecto exploratório e alienante que o trabalho assume no período pós-revoluções industriais, pois, sob o pensamento taylorista de organização da produção, quanto mais particionada for a atividade mais especializado será o trabalhador e menos erros ocorrerão. Começa aqui a se perder o sentido de “meio para a obtenção de um fim”, o qual foi discutido anteriormente; o fim começa a se tornar a sobrevivência do trabalhador, deixando de estar vinculado à sua liberdade de ação.

Segundo Marx (2012) o trabalho se constitui primeiro como um projeto mental, e dessa forma concepção e planejamento são atividades inerentes ao trabalho humano e,

portanto, o trabalhador deveria se apropriar dessas fases até a execução para que seu trabalho fosse dotado de sentido (ROCHA-DE-OLIVEIRA e PICCININI, 2011, p.207). Como o trabalhador acaba ficando responsável por apenas uma parte do processo, na maioria das vezes, não é possível, que ele veja os resultados finais do seu trabalho, nem receba os méritos por isso, este é um fator de desmotivação que está presente tanto em órgãos públicos quanto nas empresas privadas.

Na sociedade contemporânea como Méda (1996, p.18) destaca “O trabalho é a nossa essência e ao mesmo tempo nossa condição.”. Porém na sociedade brasileira atual a frase da autora encaixa-se melhor àqueles que têm determinadas condições financeiras e culturais, as quais lhes possibilitam escolher o ramo em que irão atuar. A liberdade de escolha do trabalhador e a busca por sua essência, hoje estão limitadas à escolha da área em que ele irá atuar, busca-se então reconhecer-se em determinado seguimento para que, assim, se alcance a realização pessoal.

Podemos falar em “começo do fim do trabalho” quando o analisamos sob a óptica da identificação social do indivíduo. As relações de trabalho estão mais frágeis e mais fugazes e muitas vezes os funcionários não ficam tempo suficiente em uma organização para que se possa buscar essa identificação. Entretanto analisando sua influência na sociedade o trabalho continua exercendo seu papel ativo, principalmente nos países em desenvolvimento, ainda não sendo possível falar em “fim do trabalho”, conforme pesquisas realizadas por De La Garza (2000).

Com o desenvolvimento do capitalismo, em decorrência de suas novas formas de produção e das mudanças nos processos de trabalho, a maneira com que o trabalho interfere sobre a subjetividade dos funcionários também foi impactada. De La Garza (2000) enfrenta autores que, segundo ele, se equivocaram ao defender o fim do sentido do trabalho nas sociedades atuais. O autor entende que não é apenas através do trabalho que se formam as identidades das pessoas, porém a influência do sentido do trabalho na subjetividade dos indivíduos continua importante.

Sendo assim, os simples mecanismos de gestão normalmente empregados já não se mostram eficientes e suficientes para suprir todas as necessidades e anseios dos servidores atualmente. A função do trabalho está perdendo, ao longo do tempo, o seu papel de identificador social e passa a ser um mero meio de sobrevivência, principalmente nos cargos de funções meio onde, muitas vezes, se encontram aqueles que não tiveram a oportunidade de

descobrir uma vocação e uma real motivação no trabalho, para esses o sentido do trabalho torna-se mais superficial ainda.

3.1 SENTIDO E (OU) SIGNIFICADO DO TRABALHO

Para Marx (1993) o trabalho pode ser compreendido de forma genérica como uma capacidade de transformar algo da natureza para atender as capacidades humanas. Feitas as devidas adaptações temporais e situacionais podemos afirmar que assim continua até hoje, o trabalho sendo uma troca de energias entre homem e natureza, dando significado ao produto final e gerando consequências para as partes envolvidas.

Existem certas diferenças entre significado e sentido do trabalho, e existem diversos autores que os usam como sinônimos, como há aqueles que defendem a sua diferenciação. É importante que se definam estes conceitos inicialmente para que não haja enganos na interpretação das conclusões.

O significado do trabalho é uma construção histórica e social, que ao longo das décadas foi se modificando e assim continuará, porém ele serve momentaneamente como a “generalização e a fixação da prática social humana.” (BASSO 1998, p. 4). Para os pesquisadores do grupo MOW (Meaning of Work International Research Team) o significado do trabalho é 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).

Já o sentido do trabalho é subjetivo e individual, depende da história de vida de cada um e de suas experiências, através das quais construiu o seu sentido para o trabalho. Hackman e Oldhan (1975) definem o sentido do trabalho como uma estrutura afetiva construída através da articulação de três partes: o significado, a orientação e a coerência. O significado é o que a atividade representa para o sujeito, bem como o valor que ele a atribui; a orientação, o que o indivíduo busca através de suas ações e o que as guias; a coerência é o equilíbrio que é esperado entre trabalhador e trabalho.

Porém etimologicamente a palavra sentido vem do latim *sensus*, que possui como tradução também a palavra significado, além de percepção ou sentimento. Sendo assim neste trabalho considerou-se sentido e significado como sinônimos para fins de interpretação das respostas dos entrevistados, visto que para leigos no assunto estas palavras são equivalentes.

3.2 CENTRALIDADE DO TRABALHO

O trabalho não só continua sendo objeto central na sociedade hoje em dia como se torna, cada vez mais, influente no processo de subjetivação do trabalhador, ao passo que fica mais evidente a necessidade de uma identificação social em algum grupo. Como o trabalho toma a maior parte do tempo de todos os indivíduos que o têm, ele acaba se tornando o principal ambiente onde esse processo de identificação é possível, sendo assim sua importância para os estudos sociais só tende a crescer, ao contrário do que afirmou o sociólogo alemão Claus Offe (1989).

Em contraponto a Offe (1989), admitindo a realidade brasileira e de outros países periféricos, De La Garza (2000) afirma que a perda da centralidade do trabalho para a sociologia é condição muito distante para a realidade destes países, onde os trabalhadores têm suas cargas horárias de trabalho intensificadas e que a maior parte da população não tem acesso à educação e cultura suficientes para que lhes seja possível tentar encontrar a autorrealização fora do trabalho.

Méda (1996) afirma que o trabalho não pode mais cumprir todas as funções que foram determinadas a ele e critica o modelo social atual, que gera a criação de valor através de meios econômicos, e que não dá a justa importância a outras formas de expressar as capacidades humanas e de viver em sociedade. É no trabalho que a maioria das pessoas passa grande parte das horas do dia, se torna necessário que se harmonize a busca de diferentes formas de expressar as capacidades humanas e de viver em sociedade e a busca de criação de valor através de meios econômicos.

O trabalho deixou de ser um processo de integração dos indivíduos em busca de um objetivo comum. Deve-se buscar a retomada desse papel integrador, pois quanto menos se conhecer os funcionários e os sentidos do trabalho para estes, mais utilitário e superficial ele se tornará, sendo, cada vez menos, meio de identificação social e deixando de ser as bases das relações sociais.

3.3 PERSPECTIVAS SOBRE SENTIDO E SIGNIFICADO DO TRABALHO

Sentido e significado do trabalho são conceitos, hoje em dia, distintos. Hoje em dia, pois em um tempo longe do capitalismo onde o processo de trabalho não era fragmentado e as

relações de exploração homem-homem não eram tão presentes, os dois conceitos já estiveram mais próximos.

Desde a década de 1970 os estudos neste campo vêm crescendo, o que demonstra o reconhecimento da importância do tema, principalmente para a administração. Está se apresentando, ao longo dos anos, uma transição do campo fenomenológico de pesquisa para o campo sob influência existencialista, denominado campo de transição. As análises do primeiro campo são mais estáticas, são descritivas e não levam em consideração o meio em que estão inseridas, possuem uma visão dualista entre estudos qualitativos e quantitativos. Enquanto as análises do grupo em transição levam em conta o fato de todos estarem em constante processo de mudança, buscam uma visão dialética, buscam uma relação entre os significados do trabalho e o meio e tentam combinar métodos quantitativos e qualitativos.

A seguir serão analisadas três das cinco perspectivas abordadas nos estudos de Da Rosa *et al* (2011). Conforme Nascimento (2013, p.42), considerou-se que, as principais perspectivas que servem de base para os estudos sobre sentidos e significados do trabalho são: a perspectiva dialética, perspectiva construtivista e a perspectiva cognitivista ou comportamental. Segue tabela contemplativa dos principais aspectos das três perspectivas.

| | DIALÉTICA | CONSTRUTIVISTA | COGNITIVISTA |
|---------------------------|---|--|--|
| DEFINIÇÃO | <ul style="list-style-type: none"> • O sentido do trabalho é construído pelo trabalhador a partir das características das tarefas realizadas, do modo como a organização do trabalho é constituída e da subjetivação individual. • Ressalta o caráter contraditório do trabalho e seu aspecto crítico é sua principal característica. | <ul style="list-style-type: none"> • O conceito de sentido é entendido como uma construção social e interativa. • As análises focam-se em <u>como</u> se dá o processo e não apenas ao conteúdo. Analisando, também, a participação dos contextos sociais sobre a construção da própria realidade social dos indivíduos. | <ul style="list-style-type: none"> • O significado do trabalho é determinado pelas experiências do indivíduo, pelas escolhas que fez e pelo contexto organizacional e ambiental que ele frequenta. • Caráter descritivo e pragmático. |
| PRINCIPAIS AUTORES | <ul style="list-style-type: none"> • MARX • DEJOURS | <ul style="list-style-type: none"> • SPINK • MOSCOVICI | <ul style="list-style-type: none"> • MORIN • MOW • HACKMAN & OLDHAN |
| VISÃO | <ul style="list-style-type: none"> • O ser humano transforma e é transformado através do trabalho. Porém segundo Dejours a divisão do trabalho nos moldes capitalistas corrói a identidade do trabalho, já que faz com que os trabalhadores | <ul style="list-style-type: none"> • Sujeitos e objetos são entendidos como construções sócio históricas. • O trabalho só é aprendido pelo sujeito a partir das categorias, práticas, convenções e linguagem. • Representações são conhecimentos sociais práticos que possuem | <ul style="list-style-type: none"> • Busca analisar como as pesquisas sobre o sentido do trabalho podem auxiliar as formas de gestão, bem como a organização do trabalho, de modo a dotá-lo de sentido para os trabalhadores. Analisando também |

| | | | |
|--|---|--|--|
| | <p>ignorem o sentido do seu trabalho e o destino de suas tarefas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabalho é um termo complexo e com múltiplas interpretações. | <p>a função de situar o indivíduo no mundo e definir sua identidade social.</p> | <p>os vários sentidos atribuídos ao trabalho e a influência que isso tem sobre a motivação, a satisfação e a produtividade dos trabalhadores.</p> |
| <p>PAPEL DO INDIVÍDUO/ MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Trabalho é o momento fundante da realização social e a condição da existência humana nasce com o ser social e permanece enquanto ele existir. | <ul style="list-style-type: none"> • Por meio dos processos de socialização, os sujeitos constroem sua identidade e se apropriam dos significados coletivos. • O indivíduo passa a ser um sujeito que cria e apresenta as suas representações sociais através das interações com o meio. | <ul style="list-style-type: none"> • O trabalho além de funções econômicas preenche necessidades sociais dos indivíduos. • Os resultados valorizados do trabalho representam os motivos que levam o sujeito a trabalhar. |
| <p>FOCO</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Trabalho como livre essência do homem versus trabalho precário e alienado fruto do capitalismo. | <ul style="list-style-type: none"> • Enfatiza a preponderância do contexto histórico na produção de sentidos para o trabalho. | <ul style="list-style-type: none"> • O sentido do trabalho é determinado pelas experiências dos indivíduos e pelo meio em que ele trabalha e vive. |

| | | | |
|--|---|--|---|
| <p style="text-align: center;">CRÍTICAS</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Sofrimento no trabalho quando um ser dotado de personalidade se depara com uma função despersonalizante. • Divisão do trabalho aliena. | | <ul style="list-style-type: none"> • O contexto é apenas considerado como um conjunto de variáveis independentes que precisam ser controladas e não é dada a sua importância fundamental de influenciador das representações que, também, são motores da mudança social. |
|--|---|--|---|

Quadro 1: Comparativo entre as perspectivas dialética, perspectiva construtivista e a perspectiva cognitivista

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de NASCIMENTO (2013).

Utilizou-se uma articulação das três perspectivas na construção da pesquisa e na análise final dos dados obtidos. Foi realizada uma pesquisa em profundidade com doze servidores do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul, buscando apropriar-se das especificidades do contexto social em questão e a identificação das estruturas internas da organização e como os servidores lidam com elas, para uma melhor conclusão a partir das respostas. E, a partir desta conclusão tornar possível a melhoria de políticas de gestão do tribunal, bem como a organização do trabalho, buscando dotá-lo de sentido para os trabalhadores.

3.4 PROCESSOS DE SUBJETIVAÇÃO.

Durante o processo de subjetivação dos indivíduos, o trabalho, no seu papel de integrador social, leva “cada indivíduo a explicitar um compromisso com os demais por meio das atividades laborais que desempenha” (ROCHA-DE-OLIVEIRA; PICCININI, 2011, p.217). Essa afirmação traz a importância da busca por saber qual o significado, deste compromisso assumido, para cada um dos trabalhadores e quais as diferenças desta função social para eles.

De acordo com a forma de ingresso no serviço público, com a realidade social, cultural e política com as quais o trabalhador se identifica e pertence, é provável, que eles vejam o seu trabalho sob ângulos diferentes, tenham diversas expectativas com relação ao seu desenvolvimento e a sua carreira e deem sentidos diferentes para uma mesma função.

Segundo Dejours (2005), a dimensão humana do trabalho é aquilo que as pessoas acrescentam, inventam, rearranjam. Buscar saber qual o sentido do trabalho é buscar saber quais são esses acréscimos pessoais que os funcionários dão ou pelo menos gostariam de dar ao seu trabalho.

Para Basso (1998), quanto mais o sentido pessoal do trabalho não corresponder ao significado previsto pela sociedade, tanto mais este trabalho acabará se tornando alienado, o que ratifica a importância de buscar saber e reconhecer estes sentidos em seus funcionários.

Na falta da busca do conhecimento sobre seus servidores, surge um conceito bastante útil que serve de respaldo para gestores e organizações não precisarem preocupar-se com a influência das suas atitudes e decisões sobre os resultados obtidos ou não por seus empregados, é o conceito de psicologização. Utilizado por Enriquez (1999, p. 77-78), este conceito desresponsabiliza as organizações e os gestores, culpabilizando somente os

empregados por erros cometidos ou por metas que não foram batidas, e até mesmo pela sua infelicidade no trabalho.

Vivemos em um meio sistêmico onde todas as atitudes e ações têm consequências e reações contrárias. Estando em um mesmo ambiente e, mais especificamente, sendo responsável pela orientação do trabalhador, como é o caso das organizações e gestores, não há como este conceito se mostrar sólido e verdadeiro.

3.5 SENTIDO DO TRABALHO E SUAS IMPLICAÇÕES

As pessoas trabalham, e mesmo se tivessem dinheiro suficiente para não o fazer trabalhariam como apontaram pesquisas realizadas na área. Suas razões para exercerem alguma função, geralmente, são: para se relacionar com outras pessoas, para ter um sentimento de vinculação a algo, ou, ainda, para não sofrer com o tédio. Essas diferentes razões são só algumas das diversas que existem para um ser humano dedicar horas da sua vida ao trabalho.

Na pesquisa de Hackman e Oldhan (1975), seguindo a perspectiva cognitivista, três estados psicológicos teriam um impacto importante sobre a motivação, satisfação e produtividade dos funcionários, são eles: o sentido encontrado na função exercida, o sentimento de responsabilidade vivenciado em relação aos resultados e o conhecimento de seu desempenho no trabalho. Segundo o modelo dos autores, existem três características que contribuem para dar sentido ao trabalho:

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

O conhecimento sobre o que a pessoa espera do trabalho permite que se ajustem estas três características a cada funcionário, de modo a organizar o processo conforme suas expectativas. Com esta pesquisa procurou-se conhecer as diferentes razões para os servidores

trabalharem e qual o sentido que este trabalho tem para eles; quais as influências da posição de seu cargo na concepção deste sentido; e quanto o conhecimento (ou reconhecimento) das diferenças entre os motivos que os levam a trabalhar poderia melhorar a organização do trabalho.

| Padrão A 10,6% | Padrão B 27,60% | Padrão C 17,60% |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Acrescenta valor a qualquer coisa - Você deve prestar conta disto - Faz parte de suas tarefas - Você recebe dinheiro para fazer isso | <ul style="list-style-type: none"> - Realizando isso, você tem o sentimento de vinculação - Você recebe dinheiro para realizar isso - Você faz isso para contribuir à sociedade - Faz parte de suas tarefas | <ul style="list-style-type: none"> - Outros se beneficiam disto - Você recebe dinheiro para realizar isso - Você faz isso para contribuir à sociedade - Acrescenta valor a qualquer coisa - É fisicamente exigente |
| | Padrão D 21,70% | Padrão E 10,60% |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Você recebe dinheiro para realizar isso - Faz parte de suas tarefas - Você realiza isso em um local de trabalho - Você deve fazer isso - Alguém lhe diz o que fazer - Não é agradável | <ul style="list-style-type: none"> - É mentalmente exigente - É fisicamente exigente - Você recebe dinheiro para realizar isso - Faz parte de suas tarefas - Isso não está agradando |
| | | Padrão F 11,80% |
| | | <ul style="list-style-type: none"> - Você realiza seguindo um horário - Você realiza em um local de trabalho - Você recebe dinheiro para realizar isso - Faz parte de suas tarefas |

Ilustração 1: Padrões de Definição de Trabalho
Fonte: MORIN, 2001, p. 20

Conforme Morin (2001, p.12-13), os padrões A, B e C correspondem a concepções positivas do trabalho. O padrão A explicita o trabalho como uma atividade, geralmente, agradável que acrescenta um valor a alguma coisa e pela qual se deve prestar conta dos resultados. O padrão B é uma definição mais comum das atividades laborativas: descreve o trabalho como uma atividade que proporciona, a quem o realiza, um sentimento de vinculação, e uma atividade que traz uma contribuição para a sociedade. O padrão C define o trabalho como uma atividade que beneficia os outros, traz uma contribuição para a sociedade e gera um valor agregado. Assim, segundo a autora esses três padrões valorizam o caráter social do trabalho.

Os padrões D e E correspondem às concepções negativas do trabalho. No padrão D o trabalho é explicado como uma atividade não agradável, mas que deve ser realizada por alguém em um lugar específico, sendo supervisionado por outra pessoa. No padrão E o

trabalho é descrito como uma atividade desagradável, que comporta exigências físicas e mentais. É possível observar que esses dois padrões apresentam o trabalho apenas como uma atividade obrigatória, a qual se deve realizar para ganhar a vida. Por fim, o padrão F apresenta uma concepção neutra do trabalho: simplesmente uma atividade com um horário regular, em um local específico e pelo qual se recebe um salário.

O sentimento de realização e a satisfação que podem ser obtidos na execução das tarefas dão um sentido ao trabalho, além de garantir o comprometimento das pessoas com a execução das atividades e com a organização à qual pertencem. “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. É o comprometimento com o trabalho que constitui o principal indicador de uma organização eficaz.” (MORIN, 2001, p.9).

Já foram propostos diversos modelos para organizar o trabalho buscando estimular o comprometimento das pessoas para com ele e para a organização em que se encontram. Porém, na verdade, deve-se busca conhecer as particularidades de cada organização, através de estudos realizados em profundidade, para que a aplicação de uma pesquisa tenha resultados mais efetivos, pois há aspectos muito particulares e que mudam com frequência de uma organização para outra e afetam diretamente na interpretação dos trabalhadores e nos resultados dos estudos.

4 INFLUÊNCIAS EXTERNAS NO SENTIDO DO TRABALHO

O sentido do trabalho no setor público deve ser analisado sendo considerados todos os aspectos particulares deste setor, alguns deles são: a relação entre agente e administração, o fato de o produto final ser serviços e bens públicos, a influência que a política exerce sobre este setor, a estabilidade, entre outros.

A maneira como os servidores serão recepcionados e como o gestor irá procurar conhecer e desenvolver as competências de seus funcionários é primordial para a construção de um sentimento de cooperação na equipe. Conforme Cavedon (1999) explanou, algo mais do que tarefas bem executadas provém da interação entre os ingressantes e seus socializadores, pois nesses momentos é adquirida a linguagem institucional que significará para o servidor a sustentação de seu novo cargo, sendo realizada junto a seus novos pares.

Segundo Saravia (2006), podemos agrupar os sistemas de trabalho dos servidores públicos em dois sistemas: o sistema de emprego, em que o funcionário é recrutado para um

posto, determinando o cargo e as tarefas específicas que irá desempenhar; e o sistema de carreira, em que o funcionário é recrutado para uma organização, tendo mais perspectivas para seu desenvolvimento profissional dentro da organização pública.

No Brasil, apesar de o sistema de carreiras ser predominante, ainda há casos onde os cargos são delimitados e estruturados de forma que a prioridade é enriquecer o sistema burocrático, este, por sua vez, determina que a distribuição de tarefas seja feita de um modo estagnado, o qual não busca aprimorar e desenvolver as competências de seus funcionários. (BRESSER-PEREIRA, 1996).

O mesmo autor ainda argumenta que para progredir entre cargos, o indivíduo necessita novamente prestar concurso público, uma vez que a estrutura não permite a seleção interna de pessoas. Portanto, “com possibilidades restritas de progressão, os servidores tendem a vivenciar a estagnação de suas carreiras” (SALLES; NOGUEIRA, 2006). A partir disto, podemos perceber que é na administração pública onde os mecanismos de gerenciamento mais precisam ser desenvolvidos e aprimorados, pois uma gestão deficiente não atinge resultados eficazes, e os entraves da burocracia contribuem para isso, tolhendo a autonomia dos gestores para implementar novos modelos e programas de gestão que visem o melhor aproveitamento de seus funcionários.

Cargos de direção, chefia e assessoramento geralmente são ocupados por pessoas externas à organização, com interesses políticos bem definidos, o que gera a desmotivação de quem terá que, em muitas vezes, ensinar o fluxo do processo da organização para essa nova gerência política.

Frente a todos estes argumentos podemos depreender que é necessário que a organização faça um esforço, ainda maior no setor público, para conhecer seus funcionários e procurar entender seus motivadores para que um bom trabalho seja feito.

Cada funcionário percebe e compreende seu trabalho e suas funções de uma determinada maneira e gerir estes servidores sem conhecer a sua interpretação é uma tarefa que pode, facilmente, resultar em orientações ineficazes.

Se o funcionário não reconhece uma ordem que está sendo dada como parte do seu trabalho, como sendo importante ou essencial para sua função, ela se tornará razão para alienação do trabalhador. Para Basso (1998) quanto menos o sentido pessoal do trabalho corresponde ao significado dado pela sociedade, mais este trabalho será alienado. A partir disto podemos aferir a importância de conhecer o sentido que cada servidor dá ao seu trabalho, e a partir das respostas traçar planos de gestão que abranjam os diversos sentidos.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste trabalho foi realizado um estudo de caso, e conforme Yin (2010, p.24), o estudo de caso possui duas fontes de evidências: a observação direta e a série sistemática de entrevistas.

Depois de um longo período trabalhando em órgãos públicos, pude identificar a necessidade de se realizar um estudo mais aprofundado sobre as práticas de gestão em relação à satisfação dos servidores, preocupando-se com o que o trabalho significa para eles. Para chegar às conclusões finais deste estudo foi realizada uma série sistemática de entrevistas.

Tendo em vista que as questões desta pesquisa “[...] lidam com ligações operacionais que necessitam serem traçadas ao longo do tempo, em vez de serem encaradas como meras repetições ou incidências.” (YIN, 2010, p.23), será realizado um estudo de caso, no sentido de se tratar de uma investigação empírica que irá analisar um fenômeno contemporâneo no seu contexto real.

Outro desafio proposto aqui é o de apresentar sugestões práticas para as lacunas identificadas, que contemplem a complexidade do fenômeno analisado, sem recorrer a um pragmatismo superficial.

Segundo Pacheco (2003) um dos problemas nos estudos realizados na área pública não está no seu caráter normativo, mas sim na superficialidade com que os problemas são analisados tomando o lugar de uma análise mais profunda e efetiva, fundamentando-se a maioria das opiniões em convicções pessoais e modismos.

Por ter se considerado uma área de abrangência relativamente pequena, quando analisamos o setor público como um todo, compartilho com o entendimento de Yin (2010) o qual afirma que apesar da impossibilidade de universalização das análises, será válida para a compreensão da realidade social mais ampla permitindo inferências que vão além da microrrealidade aparente do objeto de estudo.

A subjetividade é algo que está sempre presente nas análises de uma pessoa, impedindo assim a neutralidade completa de existir. A pesquisa qualitativa foi escolhida, pois, assim, a posição do autor fica mais clara e evidente ao leitor, tentando não mascarar as intenções de quem escreve o que algumas vezes acontece nas pesquisas quantitativas. “Na construção de conhecimento, sobretudo nas ciências sociais, não há a neutralidade; ao contrário, existe uma presença marcante (ainda que muitas vezes inconsciente) [...]”

(ROCHA-DE-OLIVEIRA, S., PICCININI, 2009, p. 89-98). Portanto este trabalho será uma pesquisa qualitativa seguindo a vertente transacional através da técnica de triangulação.

5.1 SELEÇÃO DE SUJEITOS

O critério utilizado para a seleção dos sujeitos desta pesquisa foi: servidores que trabalham no tribunal de conta do Estado. Também foi considerado o tempo de serviço, evitando-se a realização da entrevista com servidores com menos de um ano de exercício no tribunal.

Assim, foi possível realizar a comparação dos resultados entre as diferentes áreas, sendo entrevistados seis servidores alocados em cargos da área meio: no setor de Recursos Humanos e no setor de Patrimônio; e seis alocados na área fim, em cargos de auditores públicos externos.

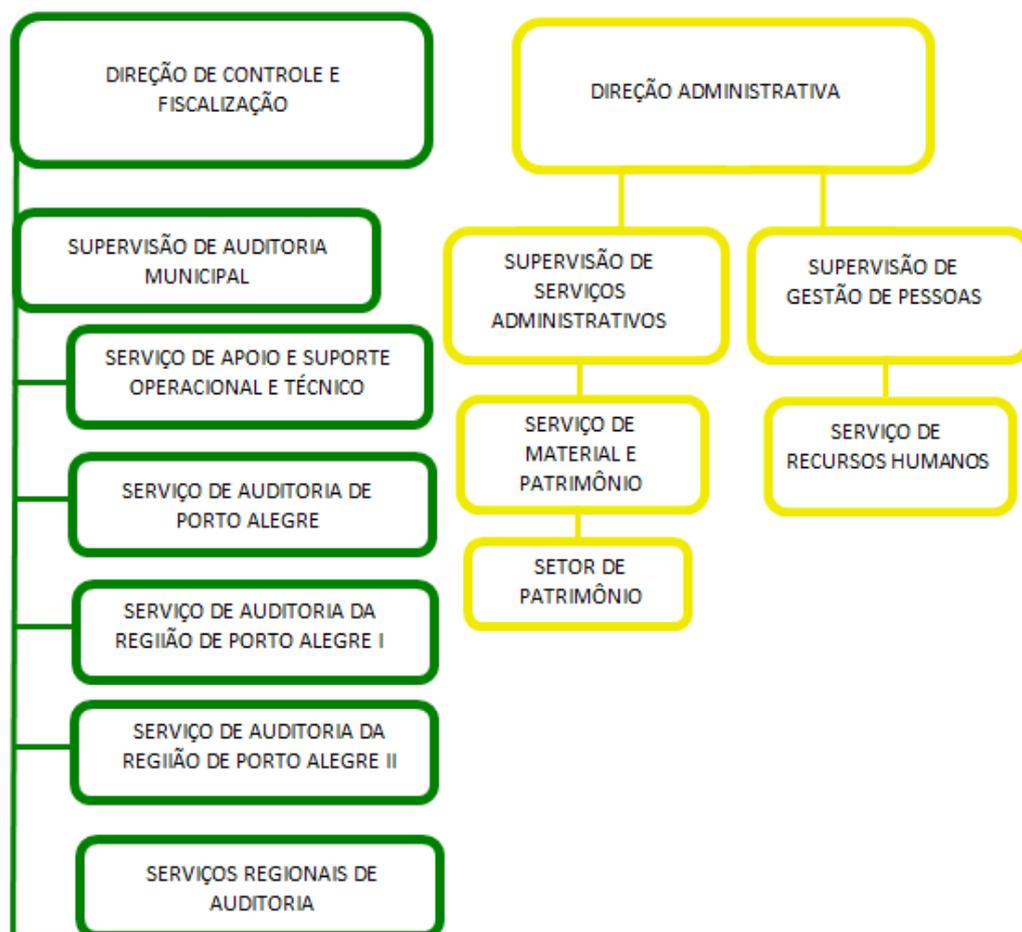


Ilustração 2: Organograma das unidades do TCE-RS selecionadas para pesquisa
Fonte: Adaptado do site do TCE-RS (2015)

Essas unidades organizacionais foram escolhidas, pois possuem características definidas e bem diferentes entre si. Enquanto a área meio propicia condições para que o trabalho na área fim seja realizado, a segunda área é responsável pelo resultado final da função principal do tribunal de contas, o que faz com que cada área tenha suas responsabilidades e exigências particulares, bem como o envolvimento pessoal do servidor com o cargo.

Assim, estes dois setores tornam possível a realização de um trabalho mais eficiente e eficaz, buscando auxiliar a organização na gestão das diferenças. Segue quadro com o perfil dos entrevistados.

| ENTREVISTA | ÁREA | GÊNERO | IDADE | ENSINO | | | FORMAÇÃO |
|------------|------|-----------|-------|-------------|------------|------------|---------------|
| | | | | FUNDAMENTAL | MÉDIO | SUPERIOR | |
| 1 | MEIO | MASCULINO | 56 | PARTICULAR | PARTICULAR | PARTICULAR | ADMINISTRAÇÃO |
| 2 | MEIO | MASCULINO | 26 | PÚBLICO | PÚBLICO | PÚBLICO | PSICOLOGIA |
| 3 | MEIO | FEMININO | 33 | PÚBLICO | PÚBLICO | PARTICULAR | ADMINISTRAÇÃO |
| 4 | MEIO | FEMININO | 31 | PÚBLICO | PÚBLICO | PÚBLICO | ADMINISTRAÇÃO |
| 5 | MEIO | MASCULINO | 52 | PARTICULAR | PARTICULAR | PARTICULAR | PEDAGOGIA |
| 6 | MEIO | FEMININO | 51 | PARTICULAR | PARTICULAR | PÚBLICO | ADMINISTRAÇÃO |
| 7 | FIM | FEMININO | 33 | PARTICULAR | PARTICULAR | PARTICULAR | DIREITO |
| 8 | FIM | MASCULINO | 34 | PARTICULAR | PARTICULAR | PÚBLICO | DIREITO |
| 9 | FIM | MASCULINO | 44 | PARTICULAR | PARTICULAR | PÚBLICO | ADMINISTRAÇÃO |
| 10 | FIM | MASCULINO | 33 | PARTICULAR | PARTICULAR | PARTICULAR | ADMINISTRAÇÃO |
| 11 | FIM | MASCULINO | 29 | PÚBLICO | PÚBLICO | PÚBLICO | DIREITO |
| 12 | FIM | MASCULINO | 36 | PÚBLICO | PÚBLICO | PARTICULAR | CONTABILIDADE |

Quadro 2: Perfil da Seleção dos Sujeitos de Pesquisa
 Fonte: Elaborado pelo autora (2015)

Dessa forma, como pode se observar, foram entrevistados doze servidores no total, acrescentando-se a essas informações que apenas quatro dos entrevistados possuem mais de 15 anos de serviço no tribunal de contas. Os demais contam com, em média, quatro anos de serviço.

5.2 COLETA DE DADOS

Através de roteiros semi estruturados, foram realizadas entrevistas no Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul. Um estudo único que pode ser justificado como essencial para o desenvolvimento de conhecimentos na área pública, buscando aprimorar as técnicas de gestão.

A partir da leitura de diversos autores que discorrem sobre o assunto aqui tratado, foi elaborado um roteiro, que segue em anexo, com o objetivo de identificar questões que influenciariam na concepção do sentido do trabalho dos servidores. Tais como a sua socialização primária, através da identificação de quais esferas deu-se a sua educação, se particular ou pública, quais foram as diretrizes passadas pelos seus pais sobre o trabalho; suas expectativas atuais, sua satisfação em relação às atuais condições de trabalho; e suas intenções futuras através de aspectos como a satisfação em relação ao seu trabalho, por exemplo.

No início de cada entrevista explicou-se aos participantes o objetivo da pesquisa, e, para que não houvesse preocupações quanto a vinculação das respostas aos nomes, foi informado que o conteúdo das entrevistas era confidencial e que as respostas não seriam identificadas.

5.3 TRATAMENTO DOS DADOS

Para Bardin (2011), a exploração dos conteúdos é um grande instrumento para análise das comunicações, como o que ocorre em uma entrevista, pois tem um potencial exploratório que permite ao pesquisador realizar descobertas ou mesmo confirmar hipóteses.

De um modo geral, é possível realizar a apreciação dos conteúdos através de análise quantitativa, verificando a frequência com que certos assuntos são abordados nas respostas dos entrevistados; ou de uma análise qualitativa verificando-se a presença ou ausência de tais

características em um fragmento de texto selecionado (BARDIN, 2011, apud NASCIMENTO, 2013, p.22).

Nessa pesquisa o processo de análise de conteúdo passou pelas seguintes fases:

1º) Pré-análise: Transcrição das entrevistas, gerando documentos que posteriormente tornaram-se objeto de estudo, facilitando a sua interpretação e o entendimento dos discursos dos entrevistados.

2º) Exploração do material: A partir da análise dos roteiros de entrevista identificou-se quais categorias poderiam ser trabalhadas para explorar o tema abordado nesse estudo. As partes relevantes de cada entrevista foram destacadas objetivando esclarecer as categorias identificadas e classificá-las conforme a teoria estudada.

3º) Tratamento dos resultados e interpretação dos dados: Por fim, verificou-se quais conteúdos, valores relativos ao trabalho, visões e experiências estavam presentes nos discursos dos entrevistados, assim chegando aos primeiros resultados desta pesquisa.

Os resultados das entrevistas foram organizados e classificados de acordo com os estudos do grupo Mow (1987), Morin (2001) e Oliveira *et al* (2004). Buscou-se realizar uma análise comparativa desse material, identificando similaridades e diferenças entre os sentidos atribuídos ao trabalho pelas diferentes áreas de trabalho analisadas.

6. ANÁLISE DE DADOS: OS SENTIDOS DO TRABALHO PARA OS SERVIDORES PÚBLICOS DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

A partir deste capítulo serão analisados os dados obtidos através das entrevistas com base no referencial teórico utilizados, buscando identificar os sentidos do trabalho para as os servidores da área meio e da área fim do TCE-RS.

6.1 CARACTERIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

Criado em 1935, o Tribunal de Contas do Estado é atualmente responsável pela fiscalização de 1.263 órgãos e entidades da administração direta e indireta dos Estados e Municípios. Suas competências estão arroladas nos artigos 71 da Constituição Federal e da Constituição do Estado do Rio Grande do Sul.

Entre as competências se encontram: a emissão de parecer sobre as contas de Governadores e Prefeitos, o julgamento das contas de administradores públicos, a apreciação da legalidade dos atos de admissão de pessoal e da concessão de aposentadorias, reformas e pensões, além da realização de inspeção e auditorias, também sendo responsável pela aplicação de sanções frente irregularidades.

Além das competências expressas o tribunal busca qualificar seus gestores e servidores orientando-os através de cursos de capacitação, elaboração de cartilhas e outros instrumentos, aperfeiçoando a elaboração dos feitos.

O TCE-RS é composto por sete conselheiros e sete conselheiros-substitutos, o corpo técnico formado pelos auditores públicos externos e os serviços auxiliares compostos pelos oficiais de controle externo. A casa ainda conta com os cargos em comissão que exercem funções de assessoramento, chefia e direção e com o Ministério Público de Contas que atua junto ao tribunal através de um procurador e três adjuntos de procurador, os quais possuem total autonomia e independência funcional assegurada pela constituição federal, recebendo apoio administrativo e de pessoal disponibilizado pelo tribunal de contas. O quadro funcional está distribuído na sede em Porto Alegre e nos nove serviços regionais de auditoria.

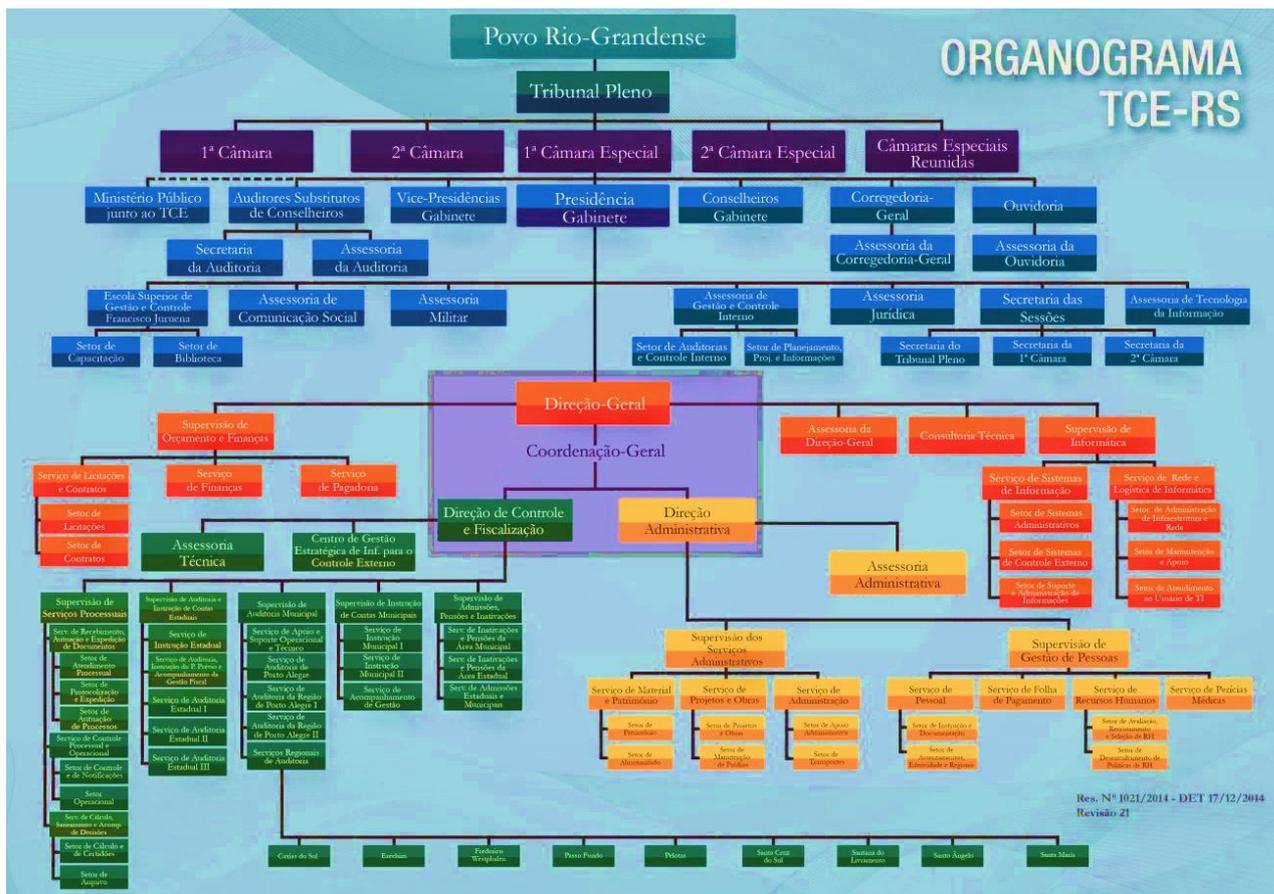


Ilustração 3: Organograma do TCE-RS
 Fonte: site TCE-RS

Hoje são mais de 900 servidores, divididos em diversas áreas. As funções que serão analisadas neste trabalho são as funções auxiliares (cor amarela) e as funções técnicas (cor verde). As primeiras funções são denominadas “área meio” e são as atividades auxiliares como serviços administrativos e gestão de pessoas e as funções técnicas ou “área fim” é, o exercício das auditorias, da direção de controle e fiscalização e da assessoria técnica.

O mais importante princípio que guia as ações do tribunal é a transparência, através da qual se busca aumentar o poder de participação do cidadão na alocação das verbas arrecadadas com os impostos pagos por eles. Assim, prezando por este princípio e pela participação popular nos assuntos da administração pública, são desenvolvidos, dentro do tribunal de contas, programas para a educação do público interno e externo.

O programa chamado “Universidade no TCE”, por exemplo, acolhe os estudantes disponibilizando todo o material necessário para a promoção de pesquisa, produção e difusão de conhecimento em matéria de Estado, Sociedade, Administração Pública e Controle, foi a partir desta atividade de orientação e educação para o público externo que esta pesquisa pode ser viabilizada.

O tribunal é um órgão que preza pelo bem-estar, desenvolvimento e reconhecimento de seus servidores o que fica evidente através das diversas atividades e programações de capacitação e integração que são realizadas.

6.2 AS PRINCIPAIS INFLUÊNCIAS NA CONSTRUÇÃO DOS SENTIDOS DO TRABALHO

Este subcapítulo visa esclarecer quais foram os fatores levados em consideração no momento da elaboração do roteiro de pesquisa e quais os influenciadores do sentido do trabalho identificados. Buscou-se analisar estes fatores através de sete perguntas realizadas, que serão analisadas a seguir.

Como alertou Domingues (2002), há a influência de diversas subjetividades coletivas na formação dos indivíduos, como a escola e o ambiente de trabalho, transmitindo diversos valores sociais. Ainda conforme o autor os pais são influência direta na socialização primária do ser humano, a qual direcionará as subjetividades das pessoas, interferindo diretamente na sua concepção de sentidos do trabalho; através do questionamento sobre o que mais sentiriam falta se parassem de trabalhar, uma das perguntas feitas por Morin (2001) em sua pesquisa, foi possível ampliar as possibilidades de análise do significado do trabalho para os servidores, ainda de acordo com o modelo da autora, foram analisadas as mudanças de expectativas dos servidores em relação ao seu trabalho; a organização das atividades e a satisfação dos trabalhadores com a sua função também são fatores capazes de alterar os seus comportamentos segundo Morin (2001); a autonomia aparece como um dos definidores do sentido do trabalho, junto com a satisfação no modelo das pesquisas do grupo MOW (1987); por fim, buscou-se identificar a centralidade do trabalho na vida dos servidores através do questionamento sobre como o trabalho interfere na sua vida pessoal e colocando-os na situação hipotética de se ter dinheiro suficiente para não precisar mais trabalhar, permitindo também que, posteriormente, se fizesse um comparativo com os resultados obtidos pelo grupo MOW (1987).

6.2.1 *Qual foi a ideia de trabalho que seus pais passaram para você?*

A maioria dos servidores da área meio relatou que seus pais passaram por dificuldades financeiras, e que demonstravam bastante esforço para manter o sustento da casa, passando para eles a ideia de que, em relação ao trabalho, é necessário ter responsabilidade

independente da função que se exerça, que o trabalho dignifica e que é o meio pelo qual se tornará possível a realização dos projetos pessoais.

“Sempre vi meu pai trabalhando e sempre foi muito difícil, vindo de uma família com berço difícil. Acho que meus pais mesmo com todas as carências culturais sempre tentaram nos mostrar é o quanto era digno ter um trabalho [...]” (Entrevista nº1).

“Eles sempre me passaram que eu devia fazer algo que eu gostasse, mas não abordavam tanto pelo lado da vocação e sim pelo lado da responsabilidade, do comprometimento, seja lá o que eu fosse escolher, que eu tivesse valor moral e ético de ter compromisso com aquilo que se faz.” (Entrevista nº2).

Cinco das seis respostas trouxeram a responsabilidade com o trabalho, como um importante valor recebido em casa. Também a fonte de renda foi um aspecto bastante lembrado em relação a este questionamento.

Já na área fim, apenas um dos entrevistados relatou que seus pais passaram por dificuldades financeiras. Quando perguntados sobre os ensinamentos que obtiveram em relação ao trabalho, cinco das seis respostas trouxeram o quesito subsistência como o principal aspecto abordado por seus pais. Também foi lembrada a importância de se gostar do que faz como uma preocupação salientada pela sua família.

“O trabalho sempre foi colocado em primeiro lugar o foco principal era estudar para depois ter um trabalho bom e depois ter uma vida decente. [...]”. (Entrevista nº11)

6.2.2 Caso você tivesse dinheiro suficiente para viver confortavelmente você continuaria trabalhando na sua função? Do que mais sentiria falta?

| | SE VOCÊ TIVESSE DINHEIRO SUFICIENTE PARA VIVER CONFORTAVELMENTE, VOCÊ CONTINUARIA TRABALHANDO NA SUA FUNÇÃO? | |
|------------------------------|---|-----------------|
| | ÁREA MEIO | ÁREA FIM |
| FARIA OUTRA ATIVIDADE | 5 | 1 |

| | | |
|---|------------------|------------------------|
| CONTINUARIA NA MINHA FUNÇÃO | 1 | 5 |
| | ÁREA MEIO | ÁREA FIM |
| CASO VOCÊ PARASSE DE TRABALHAR DO QUE MAIS SENTIRIA FALTA? | DAS PESSOAS | DAS PESSOAS |
| | DO TRABALHO | DE ME SENTIR PRODUTIVO |

Quadro 3: Caso você tivesse dinheiro suficiente para viver confortavelmente você continuaria trabalhando na sua função? Do que mais sentiria falta?

Fonte: Elaborado pela autora. (2015)

Quando colocados hipoteticamente em uma situação onde não precisariam trabalhar a maioria dos entrevistados da área meio declarou que não trabalharia em empregos tradicionais, procurariam a realização pessoal em trabalhos sociais ou enriquecendo-se culturalmente. Resultado diferente da maioria das pesquisas feitas por outros autores (MORIN,1997; MORSE E WEISS, 1955; TAUSKY,1969; KAPLAN E TAUSKY, 1974; MOW, 1987; VECCHIO, 1990). Como já citado, funcionários alocados em posições de mediação do processo de trabalho, geralmente, não conseguem a realização pessoal no trabalho, pois são atividades despersonalizadas, através das quais não conseguem identificar-se.

Conforme o quadro que segue, a maioria dos funcionários da área fim não pararia de trabalhar mesmo que tivesse condições financeiras para isso, continuariam exercendo a sua atividade. O que comprova mais uma vez que trabalhos intelectuais e que possuem um resultado mais visível e palpável são importantes motivadores para a realização profissional do trabalhador.

Este resultado contraria a posição de autores como Offe (1989) de que o trabalho perdeu a sua centralidade na vida das pessoas frente às competições e más condições de trabalho decorrentes do capitalismo desenfreado. Pelo menos ao analisar-se um país ainda em desenvolvimento como é o caso do Brasil. Apenas um dos entrevistados declarou que não

trabalharia na situação hipotética proposta, todos os demais disseram que trabalhariam, senão em sua atividade atual em alguma outra.

O trabalho continua central na vida das pessoas, é um meio de identificação social e faz com que as pessoas sintam-se ocupando determinado espaço na sociedade e responsáveis pela entrega de algum resultado.

“É ser gente, é ser vivo, estar vivo. Estar fazendo parte do mundo.” (Entrevista nº6).

“O trabalho dignifica, o trabalho é essencial para atingir um nível de felicidade pessoal.” (Entrevista 7).

“Tudo que eu sou como pessoa, eu posso dizer que tem a ver com essa relação de trabalho, porque é no trabalho que tu vai exercitar aquela tua essência [...]” (Entrevista nº1).

Um trabalho com sentido para muitos funcionários é aquele que lhes permite se relacionar com pessoas de qualidade (MORIN, 2001, p.17), com as quais o diálogo pode ser aberto e que o trabalho correrá tranquilamente independente da sua dificuldade. Isto porque além de buscar o desenvolvimento pessoal e social, as pessoas buscam no trabalho o desenvolvimento de laços de afeição duráveis, seguindo a perspectiva construtivista apresentada no *Quadro 1*.

Para os funcionários da área meio do TCE-RS, de um setor onde o trabalho é desenvolvido primordialmente em equipes, como demonstram os resultados, o relacionamento interpessoal acaba sendo o fator de que a maioria declarou que sentiria falta caso tivesse que parar de trabalhar. O fato de que a atividade da área administrativa não gera uma produção final visível, explica porque os funcionários não citaram que sentiriam falta de sentirem-se produtivos. Já em um setor, também da área administrativa em que a equipe de trabalho é extremamente reduzida e se desenvolvem trabalhos praticamente individuais, “as pessoas” também não foi o fator de que sentiriam falta e sim “do seu trabalho”. Provando a interpretação de que no tribunal de contas, trabalhar ou não em equipe influencia diretamente o que os trabalhadores julgam mais importante no seu trabalho.

“O trabalho me proporciona o contato com outras pessoas que eu não teria se não tivesse trabalhando [...]”. (Entrevista nº2).

“De me sentir produtiva” (Entrevista nº7)

Já os servidores alocados na área fim declararam que o que mais faria falta é de sentirem-se produtivos, visto que em seus cargos o contato com uma equipe de trabalho é

mais reduzido, sua produção é basicamente intelectual e até certo ponto seu trabalho é individual, o que explica esta posição. Apenas dois declararam que sentiriam falta das relações interpessoais.

6.2.3 Como seu trabalho influencia na sua vida pessoal?

Os resultados do grupo MOW (1987) mostraram que o sentido do trabalho pode assumir desde uma condição de neutralidade até a de centralidade na identificação pessoal e social (MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007, p.47). Assim esta questão foi elaborada objetivando detectar esta condição para os servidores.

As respostas tiveram uma distribuição equânime, assim não foi possível inferir se as diferenças entre as áreas estudadas interferem na influência do trabalho na vida pessoal.

Entretanto, quando respondida positivamente a questão, houve diferenças quanto às especificações de como essa influência ocorre, como podemos observar no quadro a seguir:

| | MEIO | FIM |
|--|---|---|
| COMO O TRABALHO INFLUENCIA NA SUA VIDA PESSOAL? | OFERECE CONDIÇÕES DE REALIZAÇÃO PESSOAL | OFERECE CONDIÇÕES DE REALIZAÇÃO PESSOAL |
| | CRESCIMENTO PESSOAL | INFLUENCIA EM TUDO |
| | NÃO INFLUENCIA | TEMPO |
| | | NÃO INFLUENCIA |

Quadro 4: Como o trabalho influencia na sua vida pessoal?

Fonte: Elaborado pela autora.

Para os servidores da área meio, o trabalho influencia no sentido de proporcionar condições suficientes para a obtenção de bens e conseqüentemente para o seu crescimento pessoal.

“O trabalho é essa busca de constituir uma família, ter filhos e poder garantir para eles uma educação legal, garantir a compra do que tu quiser comprar, tu quer viajar, tu quer comprar uma casa. Para buscar essas coisas tu tem que ter um trabalho que te permita ter um salário condizente. ”. (Entrevista nº 1)

“Meu trabalho me influencia positivamente me dá tempo e dinheiro para eu fazer o que bem entender daqui para fora [...]”. (Entrevista nº2).

Para os funcionários alocados na área técnica o trabalho, quando há influência, tem um campo mais amplo de interferência. O tempo foi um fator bastante lembrado, pois estes servidores (área fim) acabam dedicando, não raro, algumas horas a mais de seu tempo para o trabalho.

“Influência absoluta nos outros aspectos da minha vida. Se o trabalho vai bem, os outros aspectos também melhoram.” (Entrevista nº7).

A partir dos resultados obtidos, podemos ratificar a afirmação de Nardi (2006, p. 32) de que o “trabalho continua central do ponto de vista da estrutura social e para a construção material e psíquica dos sujeitos”.

Na a área meio onde a maioria declarou que seus pais passaram por dificuldades financeiras ficou claro que a centralidade do trabalho está fortemente ligada ao seu papel de intermediador para se obter melhores condições de vida. Já na área fim em que houve apenas um relato das mesmas dificuldades por parte dos pais, o trabalho assume uma centralidade diversa na vida destes funcionários estando mais ligado ao aspecto social.

6.2.4 Expectativas

Os pais da nova geração que já se encontra no mercado de trabalho viveram em um período em que o apadrinhamento político era razão para conseguir um cargo público, por isso a imagem que passaram para os seus filhos, foi de que no setor público as pessoas não trabalham e que seria um serviço tedioso com pouca apreciação pública.

“Eu fui criado com o ponto de vista de que servidor público é tudo vagabundo e que ninguém trabalha, quando eu comecei a estudar pra concurso eu fui mudando de ideia porque tu vai vendo que as pessoas que estão estudando são pessoa responsáveis, de caráter e são elas que vão passar.” (Entrevista nº 10)

Legado este que contribui para que as expectativas mudassem positivamente para quase a totalidade dos entrevistados. Hoje eles percebem que há muito trabalho a ser feito e que os projetos são, de fato, realizados; que podem galgar outros cargos e que possuem atividades diversificadas, não monótonas ou entediantes, o que contribui diretamente para a sua realização pessoal e satisfação profissional.

“Quando eu entrei na instituição minha expectativa era trabalhar no que viesse e hoje eu estou numa área que tem mais a ver com a minha formação que eu não esperava que fosse possível.” (Entrevista nº2).

“Tinha pouquíssimas expectativas porque eu conhecia pouco como eu estava te falando antes. [...]” (Entrevista nº 11).

A variedade de tarefas, a identidade do trabalho e o significado do trabalho que encontraram ao ingressarem no TCE-RS, fez com que as expectativas dos servidores fossem superadas. Assim pode-se confirmar a teoria de Hackman e Oldhan (1975) de que estas três características contribuem para dar sentido ao trabalho.

6.2.5 Você possui autonomia suficiente para executar suas tarefas ou precisaria de mais?

Ao serem questionados se gostariam de mais autonomia para executarem as suas tarefas as respostas foram praticamente unânimes, a declaração foi de que eles não precisam mais do que já possuem. Na área meio a maioria disse ter autonomia suficiente para executar as suas tarefas; um dos entrevistados declarou que já teve mais autonomia quando ocupou um cargo de mais responsabilidade e não gostaria de voltar a tê-la.

Respostas bastantes semelhantes à área técnica, na qual os servidores também disseram não precisar de mais autonomia para realizar suas funções, apenas um dos entrevistados declarou que teria esta necessidade.

O que explica, em grande parte, o resultado da análise realizada sobre a satisfação dos servidores em relação ao seu cargo e às suas funções. A autonomia é um fator que influencia diretamente a motivação dos funcionários.

6.2.6 Você está satisfeito com a sua função no TCE-RS?

Os funcionários da área administrativa (meio) do tribunal estão satisfeitos com o seu trabalho, pois o julgam com autonomia suficiente, como visto anteriormente e possuem uma boa equipe de trabalho. Mesmo que executem funções que sejam menos prováveis de proporcionar a realização pessoal para o servidor, eles obtêm essa realização fora do trabalho, fazendo coisas nas suas horas vagas que os satisfaçam, também porque possuem condições financeiras para isso.

“Eu posso te garantir que apesar de todas as coisas eu cheguei em um nível muito legal, que eu me sinto satisfeito. ” (Entrevista nº1)

Já os funcionários da área fim, possuem autonomia suficiente para realizar o seu trabalho e não sofrem interferências em suas análises sentem que o seu trabalho tem um resultado efetivo e que conseguem dar um retorno para a sociedade o que garante a sua satisfação.

“Eu vejo que o nosso trabalho tem resultado, isso reverte em benefícios para a população e isso é o que me realiza e me motiva.” (Entrevista nº 9).

“Nesse caso aqui a maioria do pessoal que trabalha aqui gosta do que faz, acha o trabalho interessante porque tem bastante renovação tu vê vários assuntos, não é repetitivo. ” (Entrevista nº10).

Um trabalho tem sentido quando é realizado de maneira eficiente e leva a alguma coisa, quando é satisfatório intrinsecamente e é moralmente aceitável, quando é fonte de experiências satisfatórias, e garante a segurança e a autonomia e quando mantém a pessoa ocupada (MORIN, 2001 *apud* NASCIMENTO, 2013). Conforme o que foi mostrado até aqui pode-se perceber que as funções no tribunal de contas contam com todos estes aspectos, o que explica porque os servidores não demonstraram intenções de trocar o seu trabalho, estando satisfeitos com suas atividades.

7 OS SENTIDOS ATRIBUÍDOS AO TRABALHO PELOS SERVIDORES DAS ÁREAS PESQUISADAS.

Este subcapítulo busca identificar os atuais sentidos atribuídos ao trabalho por cada área de função dos servidores do TCE-RS, considerando todas as interferências analisadas anteriormente. Esta análise foi realizada a partir das seguintes categorias: o conceito de um trabalho com sentido, o conceito de um trabalho sem sentido, o nível de centralidade do trabalho e os aspectos valorizados no trabalho.

A maior parte das respostas à pergunta “*O que faz um trabalho ter sentido para você?*” foi de que um trabalho que faça sentido é a aquele através do qual “*se veja algum resultado*”. Assim é possível confirmar o conceito já apresentado de que o trabalhador precisa estar inteirado de todas as fases do processo de trabalho até a execução para que seja dotado de sentido. De acordo com os recursos concretos para se organizar o trabalho citados por Morin (2001, p, 18) a clareza e importância dos objetivos, a utilidade, o valor dos resultados e

a racionalidade das tarefas são norteadores importantes resultantes da necessidade dos funcionários de ver um resultado concreto de seu trabalho.

| | ÁREA MEIO | ÁREA FIM |
|---|--|----------------------|
| O QUE FAZ UM TRABALHO TER SENTIDO PARA VOCÊ? | AGREGAR VALOR | AGREGAR VALOR |
| | VER RESULTADO | VER RESULTADO |
| | GOSTAR DO QUE FAZ | GOSTAR DO QUE FAZ |
| | ENTENDER O PORQUÊ | |
| | ATENDER ÀS EXPECTATIVAS DA ORGANIZAÇÃO | |
| | SER DESAFIADOR | |
| | SER PROATIVO | |
| | ÁREA MEIO | ÁREA FIM |
| O QUE FAZ UM TRABALHO NÃO TER SENTIDO PARA VOCÊ? | NÃO EXISTE | NÃO EXISTE |
| | NÃO TER UM RESULTADO | NÃO TER UM RESULTADO |
| | NÃO TER PROATIVIDADE | GOSTAR DO QUE FAZ |
| | NÃO ENTENDER O PORQUÊ | NÃO DÁ PRAZER |
| | SOMENTE CUMPRIR HORÁRIOS | CONTRARIA OS VALORES |

Quadro 5: Comparativo entre um trabalho com sentido e um trabalho sem sentido.

Fonte: Elaborado pela autora. (2015)

A partir das três características fundamentais para que um trabalho tenha sentido apresentadas por Hackman e Oldhan (1975) e já citadas anteriormente, podemos identificar a variedade e o trabalho não alienante entre as respostas obtidas dos entrevistados. Somente o *feedback* que não foi lembrado neste ponto da entrevista, mas também foi comentado como ponto essencial para um bom desenvolvimento do trabalho como será exposto nas considerações finais.

Devido ao fato de estarem na ponta da estrutura organizacional do tribunal e fazerem parte do quadro da área fim, por isso mais próximo do resultado final, seis dos oito entrevistados responderam que precisam “*ver algum resultado*” para o trabalho fazer sentido. Consideraram-se as respostas “*Que tenha alguma repercussão*” e “*Que tenha algum resultado efetivo para a sociedade*” como um trabalho que tenha algum resultado.

“O trabalho vai ter sentido dependendo do resultado se for perceptivo ou palpável.” (Entrevista nº2).

“É um trabalho que eu consiga ver dele um resultado positivo para a sociedade” (Entrevista nº7).

“Aquele que tem alguma efetividade, que de alguma forma impacta em uma economia.” (Entrevista nº 9).

“É um trabalho que me mostra algum resultado, eu consigo identificar que durante um tempo eu trabalhei eu analisei alguma coisa, e no final deste tempo eu consigo ver que eu produzi.” (Entrevista nº 12).

Para os funcionários da área meio surgiram diversas respostas, dentre elas a de precisar entender a razão pela qual aquela atividade está sendo executada, atender às expectativas da instituição; e um trabalho que seja desafiador, o que está relacionado com o fato de que suas funções se encontram mais distante do resultado final e, por isso, seu trabalho tende a ser mais repetitivo, daí a importância de entender o porquê e preferir um trabalho que não seja monótono.

“Quando eu entendo o sentido e fico feliz em realizar aquela tarefa.” (Entrevista nº3)

Em oposição à pergunta anterior a maioria das respostas da área técnica foi de que um trabalho sem sentido é aquele que não permite visualizar um resultado final. Já para os servidores administrativos um trabalho que não desafie o funcionário, que não exija proatividade deste ou que o papel do servidor se limite a estar presente no seu posto e a cumprir horários é um trabalho que não faz sentido.

“Quando tu vê que pouca coisa é resolvida, aquilo acaba ficando completamente sem sentido, tu faz de tudo para atender a pessoa da melhor maneira possível, mas o atendimento acaba ali e tu não consegue dar continuidade a demanda não segue e não se resolve.” (Entrevista nº2).

“Sem pressão, sem desafio. Que falte envolvimento pessoal.” (Entrevista nº6).

Essas análises possibilitaram a identificação de fatores semelhantes que influenciam nos sentidos do trabalho dos servidores do tribunal de contas das áreas em questão, conforme o quadro que segue.

| | ÁREA MEIO | ÁREA FIM |
|--|---|-------------------|
| PRINCIPAIS FATORES QUE INFLUENCIAM OS SENTIDOS DO TRABALHO. | RESULTADO VISÍVEL | RESULTADO VISÍVEL |
| | ENTENDER AS RAZÕES DE REALIZAR A TAREFA | GOSTAR DO QUE FAZ |
| | DIVERSIFICAÇÃO DA TAREFA | ----- |

Quadro 6: Principais Fatores que influenciam os sentidos do trabalho dos servidores do tribunal de contas. Fonte: Elaborado pela autora. (2015)

Conforme Dejours (1992) quando afirmou que a divisão de trabalho, nos moldes capitalistas, não contribui para a construção da identidade do trabalho, já que faz com que os trabalhadores ignorem o sentido do seu trabalho e o destino de suas tarefas. Os fatores identificados demonstram a importância de os servidores conhecerem o sentido do seu trabalho e saberem qual a destinação de suas tarefas. Entretanto, percebemos que mesmo estando moldada pelo formato capitalista, a organização do trabalho, no tribunal de contas, prova que há como conciliar este formato com a diversificação das tarefas e a integração dos trabalhadores nas etapas de concepção, elaboração e execução do trabalho.

Quanto aos padrões de definição construídos por Morin (2001) já explanados na revisão teórica, podemos identificar mais claramente nos servidores da área meio o padrão A, pois sua atividade é agradável, na maioria das vezes, e eles a reconhecem quando esta acrescenta valor a alguma coisa, também, por não terem tanta independência funcional devem prestar contas ao seu superior.

A área fim enquadra-se melhor no padrão B, pois proporciona para os auditores um sentimento de vinculação, responsabilidade com os resultados, além do sentimento de entrega de um benefício para a sociedade como foi declarado diversas vezes em seus discursos. Foi possível verificar através de suas respostas uma área de coincidência em que os dois padrões estão presente em ambas as áreas, conforme a ilustração que segue.

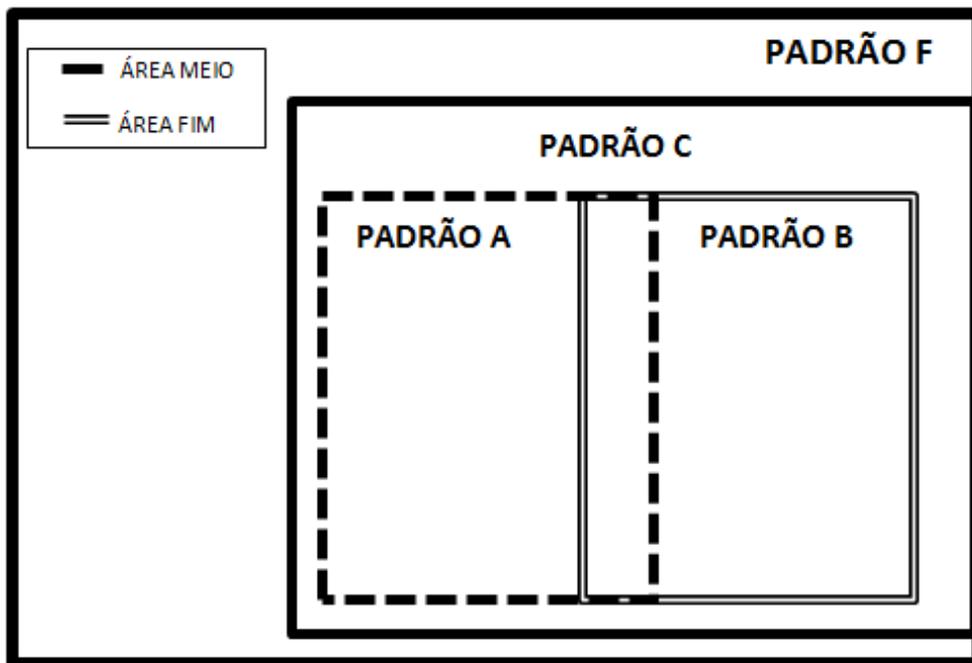


Ilustração 4: Padrões de definição do trabalho dos servidores do TCE-RS.
 Fonte: Elaborada pela autora. (2015)

O padrão C e o padrão F parecem representar o ambiente em que os outros dois padrões estão presentes, um plano de fundo para a construção da definição do trabalho, pois suas características estão presentes em todos os discursos direta ou indiretamente.

Seguindo a classificação utilizada por Morin, Tonelli e Pliopas (2003) e Oliveira *et al* (2004), construiu-se a tabela abaixo buscando alocar as respostas obtidas nas seguintes dimensões: Individual, Organizacional e Social.

| Dimensão | | Um trabalho tem sentido se... | Um trabalho não tem sentido se... |
|---------------------|--------------------|---|---|
| Dimensão Individual | COERÊNCIA | A pessoa acredita no trabalho que realiza | A pessoa não acredita no trabalho que realiza |
| | | | Contraria valores pessoais. |
| | ALIENAÇÃO | Entende-se porque está fazendo aquilo. | Não se entende porque está fazendo aquilo |
| | SATISFAÇÃO PESSOAL | A pessoa gosta do que faz. | A pessoa não gosta do que faz. |

| | | | |
|--------------------------------|-------------------------|---|---|
| | | Agrega valor para o resultado. A pessoa percebe sua contribuição como importante. | Não agrega valor para o resultado. A pessoa não vê importância em sua contribuição. |
| | VARIEDADE | É feito com proatividade | É feito com proatividade, somente cumpre-se ordens. |
| | | É desafiador | Não tem desafios |
| | SOBREVIVÊNCIA | | Não traz benefícios financeiros. |
| Dimensão Organizacional | UTILIDADE | Atende às expectativas da organização. | Não atende às expectativas da organização. |
| | ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO | Além da obrigação de estar presente, tem o envolvimento pessoal. | É realizado somente para cumprir o horário de trabalho. |
| | | Quando há condições de desenvolver o trabalho que foi proposto. | Quando não há condições de desenvolver o trabalho que foi proposto. |
| Dimensão Social | UTILIDADE | Que tenha um resultado efetivo pra sociedade | Não gerar um resultado efetivo pra sociedade |

Quadro 7: Dimensões do trabalho

Dimensão Individual

A dimensão individual foi dividida em cinco aspectos que foram obtidos através da análise das respostas dos servidores: coerência, alienação, satisfação pessoal, variedade e sobrevivência.

Os entrevistados trouxeram a importância de apropriarem-se da parte de elaboração das atividades, ao invés de desempenharem apenas a sua execução, entender os motivos pelos quais estão realizando-a torna-se essencial para um trabalho ter sentido.

“Quando eu consigo entender o valor daquele trabalho e acreditar no que eu estou fazendo, que não seja por obrigação porque alguém mandou.” (Entrevista nº 3).

O trabalho perde o sentido quando entra em conflito com os valores pessoais do trabalhador. Se uma pessoa age seguindo determinados valores e crenças, contrariá-los faz com que a atividade se torne despersonalizada, pois perderia a essência de quem o executa.

“Trabalho sem sentido seria um trabalho que eu estou fazendo algo errado ou ruim para alguém no qual eu estaria fazendo algo contra os meus valores.” (Entrevista 7).

O sentimento de prazer ao fazer o seu trabalho também foi lembrado pelos entrevistados como importante fator para que um trabalho tenha sentido, bem como a necessidade de perceber que está se agregando um valor diferencial àquela atividade, um valor que nenhum outro funcionário faria de maneira semelhante.

“Você gostar do que faz, fazer sempre o melhor e tentar fazer de forma diferente, que você sinta que realmente está agregando alguma coisa [...]” (Entrevista nº4).

“Um trabalho sem sentido, em primeiro lugar, é aquele que não te dá prazer, que não te gera ou gera poucos benefícios. [...]” (Entrevista nº10).

Verificou-se também a necessidade de desafios no trabalho para que este seja dotado de sentido, que tenha variedade de tarefas.

“Proatividade é uma coisa que eu aprendi aqui no tribunal.”. (Entrevista nº1).

“Que eu consiga desempenhar da forma que eu gosto, arrumar soluções, ser criativo, ser desafiada e conseguir achar soluções.”. (Entrevista nº6).

Estes resultados provam, mais uma vez, a importância dos trabalhadores estarem inteirados de todas as etapas do trabalho, para que não haja estranheza entre ambos. Conforme afirmaram Marx (2012) e Antunes (1999), o ser humano transforma e é transformado através do trabalho. É necessária que haja essa relação para que este seja dotado de sentido, e quanto mais rica e complexa for esta relação mais sentido a atividade terá para o trabalhador, pois através dela ele agrega valor ao que está sendo feito e ao mesmo tempo é acrescido de novos conhecimentos, gerando uma relação de reciprocidade.

Dimensão organizacional

Quanto à dimensão organizacional surgiram fatores relacionados às expectativas da organização. Os entrevistados afirmaram que um trabalho com sentido é aquele que atende estas expectativas e, além disso, conta com o envolvimento pessoal do servidor, pois quando este está somente cumprindo horários e recebendo ordens o trabalho perde seu sentido.

Um trabalho perde seu sentido quando não são oferecidas condições de realizar o trabalho proposto e quando se está somente obedecendo ordens, sem o interesse do funcionário de desenvolver um trabalho melhor.

“É aquele trabalho que eu consigo desenvolver as minhas tarefas a alcançar o que a instituição deseja.”. Sem sentido é aquele que você bate ponto e só está aqui por estar. Podem me dar trabalho, mas me deixem quietinho no meu canto. O que tu me der eu faço. Passando a responsabilidade sempre pro gestor”. (Entrevista nº5).

Estes fatores identificados estão de acordo com os itens relacionados por Tolfo e Piccinini (2007, p.12) “itens como: trabalho interessante, pagamento, oportunidade de promoção, segurança, condições físicas de trabalho, oportunidade de aprender coisas novas”.

Dimensão Social

Os aspectos que apareceram com maior frequência durante as entrevistas foram os relacionados com a contribuição social que o trabalho gera. Como disse Morin (2001, p.16) “[...] fazer um trabalho que não serve para nada, que não comporta nenhum interesse humano em um meio ambiente onde as relações são superficiais, contribui para tornar o trabalho absurdo.”.

“Sempre quando pensava o que faria quando crescesse tinha que ser algo com uma função social muito importante. Então essa função social hoje. no trabalho que eu desempenho, eu estou satisfeito, eu acho que eu cumpri essa meta de ter essa função social relevante.” (Entrevista nº11).

“[...] Faz todo o sentido porque de certa forma tu tá fazendo o que as outras pessoas gostariam de fazer, ou seja, fiscalizar se tá correndo tudo bem, fiscalizando sonegadores. Na área pública grande parte dos trabalhos faz um maior sentido porque tu consegue deixar legados” (Entrevista nº10).

“Eu particularmente me realizo muito trabalhando no tribunal de contas, sou uma pessoa que gosta deste trabalho, eu vejo a importância que tem isso pra sociedade” (Entrevista nº 9).

“Mesmo que aquilo que tu faça não seja de fato a atuação fim da instituição onde tu trabalha, tu conseguir ver que tem algum resultado e ajuda de alguma forma a atingir um bem coletivo. ” (Entrevista nº2).

O tribunal de contas é um órgão que possui uma cultura organizacional muito presente em relação à transparência e a defesa dos direitos coletivos, esse é um fator que contribui diretamente para a construção dos sentidos do trabalho de seus servidores. Esta dimensão foi a mais lembrada durante as entrevistas, estando presente em todos os discursos, resultado que segue a perspectiva cognitivista apresentada no *Quadro 1* deste trabalho.

7.1 ANÁLISE A PARTIR DO MODELO DO MOW (1987)

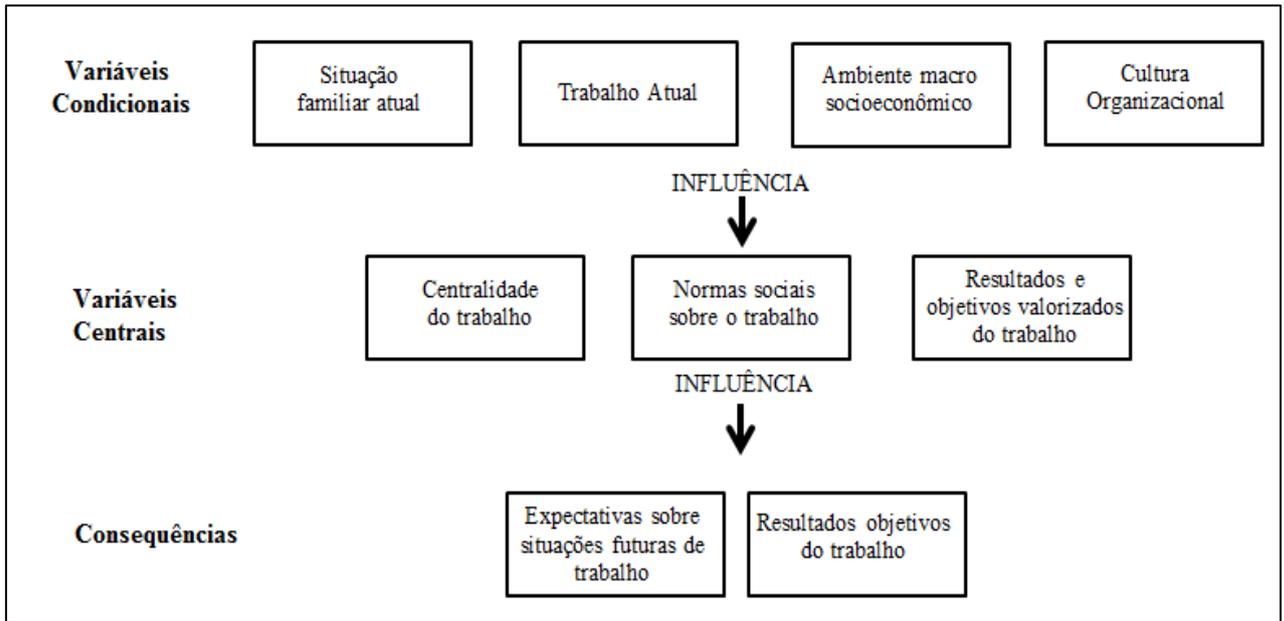


Ilustração 5: Análise a partir do modelo do MOW (1987)

Fonte: Elaborado pela autora

A partir do modelo de investigação do MOW (1987), foi elaborado em modelo adaptado ao TCE-RS, construído de acordo com as respostas obtidas na pesquisa realizada.

Assim, as variáveis condicionais que influenciam as variáveis centrais são: a situação familiar atual (responsabilidade financeira), as características do trabalho atual (grau de controle do indivíduo sobre o trabalho), o ambiente macroeconômico e a cultura organizacional. As características pessoais do indivíduo não se mostraram um aspecto significativo.

A variável central “centralidade do trabalho”, tem relação direta com a variável anterior “características do trabalho atual”, pois a importância que o trabalho tem na vida dos servidores foi influenciada pela função exercida, pois aqueles que possuem maior controle sobre o trabalho declararam que não parariam de trabalhar mesmo tendo condições para isso. Comprovou-se que quanto maior a identificação com o trabalho maior a centralidade deste em sua vida. As características do trabalho também influenciaram os resultados e objetivos valorizados no trabalho, pois enquanto aqueles que possuem menor autonomia para executar as suas tarefas valorizam questões como a diversidade de tarefas, aqueles com maior autonomia valorizam os objetivos alcançados.

As normas sociais foram influenciadas diretamente pelo ambiente em que estão inseridos os servidores, ou seja, pelo tribunal tratar-se de um órgão público que preza pela transparência e que a entrega de resultados para a sociedade é algo trabalhado como cultura da instituição este foi um fator presente em todos os diálogos realizados e que se relacionou intensamente com os objetivos do trabalho, pois os entrevistados declararam serem mais interessados no trabalho por entregarem algo à sociedade em que vivem através dele.

Para finalizar a análise os entrevistados que demonstraram dar mais centralidade ao seu trabalho, também apresentaram maiores expectativas em relação ao futuro como melhorias de algumas condições de trabalho ou chegar a algum cargo de supervisão, bem como dedicam mais horas do seu dia ao trabalho.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo desta pesquisa buscou-se identificar os sentidos do trabalho para os servidores do tribunal de contas, diferenciando suas concepções pelas suas áreas de atuação (área meio ou área fim), através das análises dos fatores que influenciam esta construção.

O objetivo geral da pesquisa foi analisar os sentidos do trabalho para os servidores públicos do Tribunal de Conta do Estado do Rio Grande do Sul. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de campo no tribunal, através da análise de alguns documentos institucionais e da análise de conteúdo de 12 entrevistas realizadas com oficiais de controle externo alocados em atividade da área administrativa e auditores externos públicos responsáveis pelas funções técnicas da organização.

Para alcançar o resultado almejado foi necessário percorrer alguns objetivos específicos. Assim buscou-se identificar o perfil dos atuais ocupantes de cargos das áreas meio e fim do tribunal de contas e analisar quais fatores afetam a construção destes sentidos, o que foi possível a partir da transcrição, observação e categorização das respostas obtidas nas entrevistas. Também foi necessário analisar a concepção de sentido do trabalho dos servidores e, por fim, analisar a relação entre sentidos e as interferências da posição de seu cargo, na estrutura organizacional, para a existência destas diferenças.

A partir das teorias utilizadas foi possível concluir que os sentidos atribuídos ao trabalho pelas duas áreas analisadas apresentam semelhanças e diferenças. Para todos entrevistados o trabalho com sentido é aquele que é organizado eficientemente, propiciando chegar a resultados visíveis com menor energia desperdiçada.

Quanto mais especializada a função, mais o sentido do trabalho está ligado ao resultado que esta atividade laboral gera. Sendo assim, as ferramentas que devem ser desenvolvidas ou aperfeiçoadas para a área fim, são aquelas relacionadas à organização do trabalho, de modo a assegurar uma maior efetividade dos resultados; também ferramentas de *feedback*, para o acompanhamento da atividade e para que se dê um retorno sobre o trabalho que está sendo realizado pelos servidores, com uma maior pontualidade.

Já para os funcionários da área meio, deve-se intensificar a diversidade de tarefas e a incorporação destes na elaboração das atividades para que possam estar inteirados do processo tomando uma maior consciência das razões de realizarem determinadas funções, pois, como já foi citado anteriormente, Marx (2012) afirmou que o trabalho se constitui primeiro como um projeto mental, e dessa forma, concepção e planejamento são atividades inerentes ao trabalho humano e, portanto, o trabalhador deveria se apropriar dessas fases até a execução para que seu trabalho fosse dotado de sentido. (ROCHA-DE-OLIVEIRA e PICCININI, 2011, p.207).

A partir das entrevistas foi possível perceber que o TCE-RS é um órgão que preza pelo desenvolvimento profissional de seus funcionários, apesar de o crescimento profissional ser limitado, pois como a maioria dos órgãos públicos, os cargos mais altos são ocupados por indicações políticas. Ainda assim há um amplo espaço para a progressão na carreira, podendo o servidor entrar em um cargo de nível médio e chegar a um cargo de coordenação.

Todos os entrevistados demonstraram-se satisfeitos com a sua remuneração e de certa forma gratos pelo o que este salário lhes proporciona fora da instituição. A subsistência já está tão intrínseca ao trabalho que, quando perguntados sobre o seu sentido, todos já passaram para outra interpretação da pergunta, sempre havendo algum ponto da entrevista onde deixaram claro que a remuneração é fator básico. O que nos permite inferir que para os trabalhadores hoje em dia, já parece óbvio que se busque algo além da remuneração, confirmando outras pesquisas já realizadas.

A contribuição para a sociedade como um fator influenciador do sentido do seu trabalho, também apareceu em todas as respostas. Conforme já explanado o sentido pessoal do trabalho e o significado previsto pela sociedade estão intrinsecamente ligados, neste caso, como um corresponde diretamente ao outro o trabalho deixa assim de ser alienado.

No Brasil, nos últimos anos, ocorreram muitos escândalos em relação à administração pública e movimentos políticos do povo demonstrando sua indignação e descontentamento com a situação, exemplo disto foram as passeatas, que ocorreram no ano de 2013, contra o

aumento das passagens de transporte público, mas em verdade tinha inúmeras outras motivações, as quais levaram mais de um milhão pessoas às ruas.

Frente às atuais condições políticas e econômicas que o Brasil passa, muitos cidadãos sentem-se “amarrados”, incapazes de fazer alguma coisa que realmente influencie para que mudanças ocorram neste cenário. Os funcionários do TCE-RS, de certa forma, consideram-se defensores destes cidadãos, já que em sua profissão são de fato capazes de interferir para uma mudança e aplicar sanções àqueles muitos que não realizam uma boa administração do dinheiro público.

Durante as entrevistas surgiram alguns discursos que demonstram a efetiva mudança que os concursos públicos trouxeram para o perfil do servidor público, e até certo descontentamento pelos atuais funcionários públicos ainda pagarem por aquela imagem estereotipada do paletó esquecido sobre a guarda da cadeira, que só era buscado no final do expediente quando o servidor voltava para bater o seu ponto.

O conceito de “incapacidade treinada”, apresentado no capítulo do quadro teórico, não se enquadra ao tribunal de contas em nenhuma das duas áreas, visto que os funcionários declararam ter autonomia suficiente para realizar suas tarefas e que os trabalhos desenvolvidos são diversos e desafiadores.

Conforme os resultados obtidos a partir da questão que trata sobre a autonomia que os funcionários possuem para executar as suas tarefas, pode-se perceber que o tribunal de contas é um órgão que procura dar o máximo de liberdade na execução das tarefas, até onde os cargos permitem, aos servidores. O que incentiva a proatividade, fazendo com que este seja um dos requisitos respondidos para que um trabalho faça sentido para os servidores administrativos.

Para o TCE-RS ainda falta que se desenvolvam com mais intensidade alguns programas de disseminação de informações sobre o órgão. Como alguns entrevistados declararam, antes de realizarem o concurso desconheciam as competências do tribunal e em alguns casos até mesmo a sua existência.

Hoje o tribunal, como já exposto, desenvolve alguns programas informativos, direcionado ao público juvenil, que falam sobre o que é o TCE-RS e qual o seu papel na administração pública do Estado. Também acolhem estudantes de graduação, mestrado, doutorado e especializações, disponibilizando espaço e materiais para a realização de suas pesquisas, porém falta uma intensificação neste ponto, principalmente na graduação onde os estudantes estão decidindo o que farão de suas carreiras. Realizar uma ação que promova o

conhecimento acerca do tribunal de contas, certamente conquistariam mais profissionais capacitados interessados em trabalhar no órgão.

Ao serem questionados sobre a experiência de já terem passado por uma troca de gerência e dos pontos positivos e negativos decorrentes desta troca, confirmou-se o que Morin (2001) trouxe em seu trabalho, quando afirmou que o *feedback* é um facilitador da regulação de atividade e um estimulador do senso de responsabilidade.

Porém, para os servidores da área fim, ficou claro que este é um processo que ainda precisa ser aperfeiçoado, pois ainda não ocorre com uma periodicidade fixa e com normas estabelecidas, ou seja, o processo ainda não é padronizado. O retorno acaba sendo entregue pelos gestores de uma forma mais “amigável” e menos profissional, o que acaba gerando uma desigualdade nas cobranças e entregas de resultados aos servidores.

Este trabalho se realizou com uma limitação de tempo e de número de entrevistados o que contribuiu para diminuir o universo estudado. Sugere-se uma ampliação deste estudo, aumentando o número de participantes para que possa apropriar-se de mais detalhes que possam ter fugido do alcance desta pesquisa, também seria interessante que se aprofundasse a relação entre gestores e geridos nas duas áreas relacionando estas diferenças entre estas duas dinâmicas.

Como contribuição prática buscou-se identificar os padrões de entendimento do sentido do trabalho entre as áreas estudadas para que a gestão do tribunal possa direcionar ferramentas motivacionais específicas para cada área, bem como ampliar o conhecimento sobre seus servidores.

Os sentidos do trabalho é um campo de estudo inesgotável e de particularidades que precisam ser levadas em conta de instituição para instituição, é uma pesquisa que precisa ser adaptada a cada realidade. É importante que todas as administrações procurem conhecer o significado do trabalho para seus funcionários com o objetivo de alinhar expectativas e otimizar a relação de trabalho.

REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, P. A. T.; KRAWULSKI, E. **Concurseiros e a busca por um emprego estável: reflexões sobre os motivos de ingresso no setor público**. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, São Paulo, SP, v 14, n. 12, p. 211-226, 2011.
- ANTUNES, R. (1999). **Os sentidos do trabalho: Ensaio sobre afirmação e negação do trabalho**. 1 ed. São Paulo: Editora Boitempo.
- ARTHUR, M. B. (1994). **The boundary less career: a new perspective for organizational inquiry**. Journal of Organizational Behavior, 15(4), 295-306. doi: 10.1002/job.4030150402
- BARDIN, L.(2011). **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70.
- BASSO, I. S. (1998). **Significados e sentido do trabalho docente**. Caderno CEDES, 19(44), 19-32.
- BERGUE, S. T. (2014). **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas. p.62
- BRESSER-PEREIRA, L. C. (1996). **Da administração pública burocrática à gerencial**. Revista do Serviço Público, 47(1).
- BRESSER-PEREIRA, L. C (1996) **A reforma da administração pública**. In: Crise econômica e reforma do Estado no Brasil: para uma nova interpretação da América Latina. São Paulo: Editora 34, p. 269-294
- BRESSER-PEREIRA, L. C. (2011) **Reforma do Estado para a cidadania: A Reforma Gerencial Brasileira na Perspectiva Internacional**. São Paulo: Editora 34, Brasília: ENAP.
- CARBONE, C. A.(1995). **Universidade e a gestão da mudança organizacional: a partir da análise sobre o conteúdo dos padrões interativos**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, FGV, 29(1): 34-47, jan/mar
- CAVEDON, N. R. (1999). **As Representações Sociais dos Universitários sobre o Trabalho**. In: XXVIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Anais. Foz do Iguaçu.
- CHANLAT, J. F. (1995). **Quais carreiras e para qual sociedade? (I)**. Revista de Administração de Empresas, 35(6), 67-75. doi: 10.1590/S0034-75901995000600008
- DEJOURS, C. (2005). **O fator humano**. Tradução: Maria Irene Stocco Betiol e Maria José Tonelli. 5. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- DE LA GARZA, TOLEDO (2000). **Tratado latinoamericano de sociología del trabajo**. México: Fondo de Cultura Económica, p. 755-773.
- DOMINGUES, J.M. (2002). **Gerações, modernidade e subjetividade coletiva**. Tempo

- Social; Revista de Sociologia da USP, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 67-89, maio, 2002.
- ENRIQUEZ, E. (1999). **Perda do Trabalho, Perda da Identidade**. IN: NABUCO, Maria Regina; CARVALHO NETO, Antônio. (orgs.). Relações de Trabalho Contemporâneas. Belo Horizonte: IRT da PUC de MG, P. 69-83.
- FREITAS, C. A. S. (2001). **Auditoria de Gestão e Estratégia no Setor Público**. Escola Nacional de Administração Pública: revista do serviço público, Brasília, DF, ano 52, n. 4, p. 147, Out. /Dez..
- GASPARINI, D. (2007). **Direito administrativo** (12a ed.). São Paulo: Saraiva.
- HACKMAN, J. & OLDHAN, G. (1975). **Development of job diagnostic survey**. Journal of Applied Psychology, 60(2), 159-170
- MANNHEIM, K. (1993). **El problema de las generaciones**. Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS), n. 62, pp. 145-168.
- MARX, K. (1993). Os manuscritos econômicos e filosóficos: Vol. 22. Textos filosóficos. Lisboa, Portugal: Edições 70.
- MARX, K. (1998). **O Capital**, Livro I. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- MARX, Karl. (2012) **O capital: crítica da economia política**: livro I. 30 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- MÉDA, D. (1996). **New perspectives of work as value**. International Labour Review, v. 135, n. 6.
- MEDICI, A. C. & SILVA, P. L. B. A administração flexível: uma introdução às novas filosofias de gestão. Revista Administração Pública, Rio de Janeiro, FGV, 27(3): 26-36, jul./set. 1993.
- MEIRELLES, H.L. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2002, p.94.
- MERTON, R. K. **Estrutura Burocrática e personalidade**. In: CAMPOS, E.C.(Org.). Sociologia da burocracia. Rio de Janeiro: Zahar, 1966.
- MORIN, E.M. (2001, jul./set). **Os sentidos do trabalho**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 41(3), 8-19.
- MORIN, E.; 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 do Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, Atibaia, ANPAD, 2003. 1CD-ROM.
- MOW (1987). International Research Team. **The meaning of working**. New York: Academic Press.

- NASCIMENTO, T. A. C. (2013). **Os sentidos do trabalho no serviço público: uma perspectiva geracional**. 2013. 169 f. Tese (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal Fluminense, Niterói.
- NEVES, J. L. (1996). **Pesquisa qualitativa- características, usos e possibilidades**. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, V.1, Nº 3.
- OFFE, C. (1989). **Trabalho: A categoria sociológica chave?** In C. Offe (Ed.), *Capitalismo desorganizado* (pp. 167-198). São Paulo, SP: Brasiliense.
- PACHECO, S. R. (2002). **Mudanças no perfil dos dirigentes públicos no Brasil e desenvolvimento de competências de direção**.
- PACHECO, S. R. (2003). **Administração Pública: a produção científica veiculada nas revistas especializadas-1195-2002**.
- PRESTES-MOTTA F. C.; BRESSER-PEREIRA, L. C. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Brasiliense, 1986.
- RAMOS, A. G. (1996) **A redução sociológica**. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ.
- ROCHA-DE-OLIVEIRA, S.; PICCININI, V.; FONTOURA, D.; SCHWEIG, C. Buscando o Sentido do Trabalho. In: ENANPAD - Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2004, Curitiba. ENANPAD 2004, 2004. v. VI.
- ROCHA-DE-OLIVEIRA, S., PICCININI, V. C. (2009). **Validade e Reflexividade na pesquisa qualitativa**. Caderno EBAPE. BR, v.7, nº1 artigo 6, Rio de Janeiro, Mar.
- ROCHA-DE-OLIVEIRA, S., PICCININI, V. C. (2011) **A constituição do trabalho na sociedade contemporânea**. IN: PICCININI, V. C., ALMEIDA, M. L., OLIVEIRA, S. R. (orgs) *Sociologia e Administração: relações sociais nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- RODRIGUES, R. J. P. (1995). **Regime Jurídico do Servidor Público nos Estados Unidos**. Consultoria Legislativa.
- SALLES, D. M. R.; NOGUEIRA, M. G. (2006). **Carreiras no serviço público federal: antigos dogmas, novas perspectivas**. In M. Balassiano & I. S. A. da Costa (Orgs.), *Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas* (pp. 134-149). Rio de Janeiro: Editora Atlas.
- SARAVIA, E. (2006). **O sistema de carreira no setor público: descrição análise comparativa e perspectiva**. In M. Balassiano & I. S. A. da Costa (Orgs.), *Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas* (pp. 150-178). Rio de Janeiro: Editora Atlas.

SILVA, J. R.; BALASSIANO, M.; SILVA, A. R. L. **Burocrata Proteano: articulações de carreira em torno e além do setor público.** Revista de Administração Contemporânea, v. 18, n. 1, p. 1-19, 2014.

TOLFO, S.R; PICCININI, V. (2007) “**Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros**”.

TORRES, M. D. F. (2004). **Estado, democracia e administração pública no Brasil**- Rio de Janeiro: Editora FGC.

WEBER, M. **The social psychology of the word religions**, from Max Weber. Nova York: Oxford University Press, 1958.

YIN, R, K. (2010). **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4^aed. Porto Alegre, RS: Bookman.

APENDICE 1 – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

Nome (opcional):

Idade:

Escolaridade: () nível médio () superior completo () superior incompleto

Em que órgão trabalha: TCE

Qual seu cargo?

Há quanto tempo neste cargo:

Qual o nível de escolaridade do seu cargo? () MÉDIO () SUPERIOR

A atividade de seu cargo é uma atividade meio (administrativa) ou uma atividade fim (técnico)?

Cursou o ensino fundamental e médio em colégio público ou particular?

Ensino Fundamental () PÚBLICO () PARTICULAR

Ensino Médio () PÚBLICO () PARTICULAR

Ensino Superior () PÚBLICO () PARTICULAR

1. Qual a ideia de trabalho que seus pais passaram para você?
2. O seu trabalho influencia em setores como: família, lazer, religião, política? Qual deles? Como?
3. O que é um trabalho com sentido?
4. O que é um trabalho sem sentido?
5. “Se você tivesse dinheiro suficiente para viver confortavelmente sem trabalhar, o que você faria com o seu trabalho?”.
6. Quais eram as suas expectativas quando iniciou este trabalho? Quais são as suas expectativas agora?
7. Caso você não estivesse trabalhando hoje, do que sentiria falta?
8. Você possui autonomia para executar as suas tarefas? Gostaria ou precisaria de mais autonomia?
9. Você está satisfeito com a sua função no tribunal de contas? Qual função gostaria de estar exercendo?