

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado

**SENTIDO DO TRABALHO E QUALIDADE DE VIDA:
um estudo com os profissionais da Emater-MG**

Giordanna Meirelles Borba Alves

Belo Horizonte
2012

Giordanna Meirelles Borba Alves

**SENTIDO DO TRABALHO E QUALIDADE DE VIDA:
um estudo com os profissionais da Emater-MG**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Kely César Martins de Paiva

Área de Concentração: Organização e Estratégia

Linha de Pesquisa: Relações de poder e dinâmica das organizações

Belo Horizonte
2012

A474s Alves, Giordanna Meirelles Borba

 Sentido do trabalho e qualidade de vida: um estudo com os profissionais da Emater-MG. / Giordanna Meirelles Borba Alves. Belo Horizonte: FNH, 2012. 157 f.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Kely César Martins de Paiva

Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes,
Programa de Pós-graduação em Administração

1. Qualidade de vida no trabalho. 2. Serviço público. I. Paiva, Kely César Martins de. II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título

CDD: 352.67

Ficha elaborada pela Bibliotecária da Faculdade Novos Horizontes



Faculdade Novos Horizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **GIORDANNA MEIRELLES BORBA ALVES**

MATRÍCULA: 770420

LINHA DE PESQUISA: RELAÇÕES DE PODER E DINÂMICA DAS ORGANIZAÇÕES

ORIENTADOR(A): PROF.^a DR.^a KELY CÉSAR MARTINS DE PAIVA

**TÍTULO: "SENTIDO DO TRABALHO E QUALIDADE DE VIDA: UM ESTUDO COM OS
PROFISSIONAIS DA EMATER-MG".**

DATA: 17/12/2012

BANCA EXAMINADORA:

PROF.^a DR.^a KELY CÉSAR MARTINS DE PAIVA
ORIENTADORA
FACULDADE NOVOS HORIZONTES

PROF.^a DR.^a ALEIXINA MARIA LOPES ANDALECIO
FACULDADE NOVOS HORIZONTES

PROF. DR. JOSÉ RICARDO COSTA DE MENDONÇA
UFPE

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão na Dissertação de Mestrado, área de concentração: Organização e estratégia, de autoria de **Giordanna Meirelles Borba Alves**, sob a orientação da Prof^a. Dr^a. Kely César Martins Paiva, apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: "**SENTIDO DO TRABALHO E QUALIDADE DE VIDA: um estudo com os profissionais da Emater-MG**", contendo 179 páginas.

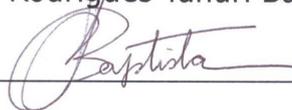
Dados da revisão:

- Ortográfica
- Redação

Belo Horizonte, 23 de novembro de 2012.

Prof.(a): Patrícia Rodrigues Tanuri Baptista

Assinatura: _____



À minha amada avó Cecy:
exemplo, inspiração e proteção.

AGRADECIMENTO

Aos meus pais, pelo apoio incondicional.

Ao meu Bernardo, pela companhia de todas as noites.

Ao Sérgio, pela paciência.

À Kely, pelo conforto das orientações.

À Adriana e Silvana, pela cumplicidade e carinho.

Aos meus alunos, pela inspiração.

Aos colegas da Ascom Emater-MG, pela enorme colaboração.

A Deus, pela força e determinação.

“Fugiremos do repouso
fugiremos do sono
seremos velozes na aurora
e na Primavera
E iremos preparar os dias e as estações
na medida de nossos sonhos”.

Paul Éluard

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar o sentido do trabalho para os funcionários públicos da Emater-MG, considerando a categoria de qualidade de vida no trabalho. Para tanto, foi utilizada a síntese das características de um trabalho que tem sentido, associadas aos princípios de organização, propostos por Morin (2001), bem como ao modelo de qualidade de vida no trabalho, proposto por Hackman e Oldham (1975). A pesquisa realizada no setor de comunicação da referida empresa contou com a participação de todos os funcionários (24 no total) na parte quantitativa, cuja coleta se deu por meio de questionário e cujos dados foram submetidos à estatística descritiva (dados do questionário de QVT) e à análise de conteúdo (perguntas abertas e técnica de associação de palavras). A técnica de análise de conteúdo também foi utilizada para as respostas das cinco entrevistas realizadas. A reunião de técnicas diversificadas caracterizou uma triangulação de métodos. Os resultados do questionário foram aprofundados e, até mesmo, questionados por dados das questões abertas e das entrevistas, as quais apresentaram perspectivas diferenciadas em relação ao sentido atribuído ao trabalho pelos funcionários do setor. Após apresentar limitações da pesquisa, foi traçada uma agenda para investigações futuras.

Palavras-chave: sentido do trabalho, qualidade de vida, funcionário público.

ABSTRACT

This paper aims to analyze the meaning of work for Emater's public servants regarding the quality of life in the workplace. We used a summary of the characteristics of a meaningful work associated with the organizational principles, proposed by Morin (2001), as well as the quality of life standard proposed by Hackman and Oldham (1975). The research was done in the communication department of the above mentioned company with the participation of all its 24 workers in the quantitative part. A questionnaire was used for data collection and the results were then submitted to descriptive statistic (data from the QVT questionnaire) and the analysis of the content (open questions and word association). The same technique was also used in analyzing the answers to the five interviews. The various techniques used characterized a triple method which was very important for the outcomes of the research. The results of the questionnaire were deepened and even questioned by the data from the open questions as well as the interviews which showed different perspectives concerning the meaning that the department's workers attributed to the job. After presenting the research's limitations, an agenda was planned for future investigations.

Keywords: the meaning of work, quality of life, public servant.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Distribuição percentual amostral em função do sexo dos respondentes	56
GRÁFICO 2 - Distribuição percentual amostral em função da faixa etária dos respondentes.....	57
GRÁFICO 3 - Distribuição percentual amostral em função do tempo de trabalho na empresa Emater - MG	58
GRÁFICO 4 - Distribuição percentual amostral em função da profissão dos respondentes.....	59
GRÁFICO 5 - Distribuição percentual amostral em função do tipo de vínculo trabalhista dos respondentes	60
GRÁFICO 6 - Distribuição percentual amostral relativa ao exercício da atividade para a qual os respondentes foram admitidos.....	61
GRÁFICO 7 - Distribuição percentual amostral em função do nível de escolaridade dos respondentes.....	62
GRÁFICO 8 - Distribuição percentual amostral em função do estado civil dos respondentes.....	63
GRÁFICO 9 - Distribuição percentual amostral em função dos respondentes que possuem e que não possuem filhos	63
GRÁFICO 10 - Distribuição percentual amostral em função da porcentagem da renda familiar pela qual os respondentes são responsáveis	64
GRÁFICO 11 - Percentual de respondentes por níveis de avaliação das dimensões da tarefa	67
GRÁFICO 12 - Percentual de respondentes por níveis de avaliação das dimensões da tarefa	70
GRÁFICO 13 - Percentual de respondentes por níveis de avaliação das satisfações pessoais e de trabalho	73
GRÁFICO 14 - Percentual de respondentes por níveis de avaliação das satisfações específicas	75

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Estatísticas descritivas referentes às dimensões da tarefa	65
TABELA 2 - Estatísticas descritivas referentes aos estados psicológicos críticos	69
TABELA 3 - Estatísticas descritivas referentes aos resultados pessoais e de trabalho	72
TABELA 4 - Estatísticas descritivas referentes às satisfações específicas.....	74
TABELA 5 - O que significa a Emater-MG	76
TABELA 6 - Significado do trabalho.....	77
TABELA 7 - Motivação para trabalhar.....	79
TABELA 8 - Atividades e sentido do trabalho.....	80
TABELA 9 - Ambiente organizacional e sentido do trabalho	82
TABELA 10 - Influência das mudanças no sentido do trabalho.....	83
TABELA 11 - Não influência das mudanças no sentido do trabalho	84
TABELA 12 - Palavras lembradas ao falar em trabalho	85
TABELA 13 - Palavras lembradas ao falar em Emater-MG	88
TABELA 14 - Palavras lembradas ao falar em comunicação	91
TABELA 15 - Palavras lembradas ao falar em mudança	94
TABELA 16 - Palavras lembradas ao falar em concurso público	96
TABELA 17 - Palavras lembradas ao falar em agronegócio	98
TABELA 18 - Palavras lembradas ao falar em metas	100
TABELA 19 - Palavras lembradas ao falar em diretoria	102
TABELA 20 - Palavras lembradas ao falar em serviço público	104
TABELA 21 - Palavras lembradas ao falar em normativos	106
TABELA 22 - Palavras lembradas ao falar em colegas de trabalho.....	108
TABELA 23 - Significado do trabalho para os entrevistados.....	110
TABELA 24 - Sentido do trabalho para os entrevistados	112
TABELA 25 - Existência de sentido no trabalho dos entrevistados.....	115
TABELA 26 - Interferência das mudanças de gestão no trabalho.....	117
TABELA 27 - Fatores que interferem no trabalho	122
TABELA 28 - Comprometimento com o trabalho	125
TABELA 29 - Importância do trabalho.....	127
TABELA 30 - O que a Emater-MG representa para os entrevistados.....	129
TABELA 31 - Sinônimo para trabalho	131
TABELA 32 - Sinônimo para Emater-MG	131

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Objetivos	14
1.2 Justificativa.....	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 O Sentido do trabalho	18
2.1.1 Alienação e ruptura do sentido do trabalho.....	23
2.1.2 Reconstruindo o sentido do trabalho.....	29
2.2.3 Qualidade de vida no trabalho: a perspectiva de Hackman e Oldham	36
3 METODOLOGIA	49
3.1 Caracterização da pesquisa	49
3.2 Unidades de análise e de observação	49
3.3 Técnicas de coleta de dados	50
3.4 Técnicas de análise dos dados	51
4 A EMATER-MG	53
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	56
5.1 Qualidade de vida no trabalho e sentido do trabalho	56
5.1.1. Perfil dos respondentes.....	56
5.1.2. Dimensões da tarefa segundo os respondentes	65
5.1.3 Estados psicológicos críticos dos respondentes	69
5.1.4 Resultados pessoais e de trabalho.....	72
5.1.5 A organização e o trabalho, segundo os respondentes	75
5.1.6 Associação de palavras, conforme os respondentes	84
5.2 Qualidade de vida no trabalho e sentido do trabalho segundo os entrevistados	109
5.2.1 Perfil dos entrevistados.....	109
5.2.2 Os sentidos do trabalho segundo os entrevistados	110
5.3 Síntese dos dados segundo as dimensões de Morin (2001).....	132
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	136
REFERÊNCIAS.....	145
APÊNDICE.....	151

1 INTRODUÇÃO

Para Bendassoli e Soboll (2011), o trabalho significa defrontar-se com procedimentos, materiais que serão manipulados, com pessoas, colaborar com uma hierarquia e colegas, pressupondo invenção e apropriação de saber fazer coletivo. Enriquez (2001) destaca a importância do trabalho, inclusive, considerando um fator de equilíbrio psíquico na vida das pessoas, de forma que o homem sem trabalho, ou não reconhecido em seu trabalho, ou que ainda não encontrou nenhum interesse em seu trabalho está próximo da depressão. Sendo assim, torna-se importante que o trabalho tenha sentido para quem o executa.

Porém, com a industrialização, os operários passaram a vender a mão de obra para o capitalista, em troca de um salário que abasteceria o consumismo do ciclo capitalista. (BRAVERMAN, 1987). Assim, explicam Oliveira et al. (2004), o trabalho tornou-se alienado e fez com que o sujeito perdesse o controle sobre o que produz, tornando-se instrumento de uma produção material exterior e autônoma, de forma a se tornar apenas parte da máquina.

Mas foi percebida pelas empresas, com os anos, a necessidade de o indivíduo atribuir sentido ao trabalho, como forma de motivação e produtividade. Hackman e Oldham (1975) apontam, como um trabalho que tem sentido, aquele que é importante, útil e legítimo para quem o realiza; ou seja, um trabalho que traz a possibilidade de utilização de competências variadas, um trabalho que não seja alienante, no qual o indivíduo tenha domínio de todo o processo produtivo, que traga satisfação em sua execução e gere impacto positivo para a sociedade.

Ressalta-se, inclusive, que a preocupação com a produtividade dos empregados tem se tornado cada vez mais necessária, principalmente, porque o mundo contemporâneo vem exigindo das empresas intensas mudanças, que também impactam nas relações de trabalho. Wood Jr. (2002) explica que, a partir da década de 80, consumidores tornaram-se mais exigentes, novos competidores apareceram no mercado, houve redução do ciclo de vida dos produtos, surgiu um novo perfil da força de trabalho e vários outros fatores que ameaçaram a tranquilidade das

empresas e forçaram mudanças organizacionais. E, para Motta (2004), a mudança é necessária à sobrevivência das empresas.

As mudanças trazem modificações relacionadas com a transformação do aparelho produtivo, como a intelectualização e interdependência das tarefas, a maior divisão técnica do trabalho e a inovação constante. Isso exige trabalhadores com iniciativa, instruídos, que realizam mais que atividades rotineiras, que cooperam com os outros, que se adaptam rápido aos momentos e situações (PAGÉS *et al.*, 1993). Assim, as organizações precisam encontrar formas de controlar esses trabalhadores, desenvolvendo, para isso, dentre outros tipos de mediação, a dominação psicológica sobre os empregados, que está mais próxima da ideia de fazer com que o funcionário perceba sentido em seu trabalho e se entregue às atividades.

Morin (2001) entende o sentido do trabalho como uma estrutura formada por significado, orientação e coerência. A autora apresenta três características importantes para dar sentido ao trabalho, que são a variedade das tarefas, a identidade do trabalho e o significado do trabalho, características que também foram abordadas por Hackman e Oldham (1975), em seus estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

Assim, um trabalho que tem sentido é aquele importante, útil e legítimo para quem o realiza; é essencial que os objetivos sejam claros e valorizados para quem realiza o trabalho, bem como que o trabalhador tenha oportunidade de testar suas capacidades (MORIN, 2001).

Morin (2001) recorre ao estudo de Hackman e Oldham (1975) sobre qualidade de vida no trabalho com vistas a compreender as características do trabalho que tem sentido para o sujeito que o executa. A partir das dimensões da tarefa (variedade de habilidades, identidade da tarefa, significado da tarefa, inter-relacionamento, autonomia e *feedback*) e dos estados psicológicos críticos (significância percebida do trabalho, responsabilidade percebida pelos resultados do trabalho, conhecimento

dos resultados do trabalho)¹, o sujeito pode manifestar em que grau o trabalho que ele realiza lhe proporciona qualidade de vida, denotando processos de identificação que espelham os sentidos que o trabalho tem para os envolvidos, conforme acredita Morin (2001).

Para a autora, o trabalho que tem sentido é feito de maneira eficiente e gera resultados, é intrinsecamente satisfatório, corresponde à personalidade, aos talentos e desejos das pessoas, é moralmente aceitável e socialmente respeitável, permite o contato entre as pessoas, garante a segurança e autonomia do empregado e é uma atividade programada, com começo, fim, horários e rotinas.

Porém, o que se percebe hoje nas empresas é uma cobrança cada vez maior de produtividade e desempenho dos empregados, que trabalham sob péssimas condições, e um discurso empresarial que prega a liberdade quando, na verdade, se intensifica o controle. Como consequência, aparecem o estresse, a ansiedade, o esgotamento profissional, que são frutos da violência das relações de trabalho. Nesse ponto, a qualidade de vida no trabalho é destacada como forma de buscar a conciliação de interesses entre indivíduos e organização, como explicam Tolfo e Piccinini (2007).

As transformações no contexto do trabalho, em função principalmente da globalização, têm sido constantes e profundas. Nessa fase, conhecida como terceira Revolução Industrial, os empregados passaram a ser reconhecidos como principal fonte de vantagem competitiva para as organizações, sendo preciso implementar ações que propiciem a qualidade de vida no trabalho (TOLFO; PICCININI, 2007).

Sendo assim, as empresas estão se preocupando com a qualidade de vida no trabalho, que impacta também na satisfação do indivíduo com o trabalho e no comprometimento com a empresa. Siqueira e Júnior (2004) apresentam que, em vários estudos, foi possível verificar a relação entre satisfação com o trabalho e comprometimento com a empresa.

1 Os indicadores dessas variáveis que compõem a qualidade de vida no trabalho serão detalhados no referencial teórico.

Para Tolfo e Piccinini (2007), o termo qualidade de vida no trabalho envolve fatores tais como motivação, satisfação, condições de trabalho, liderança, dentre outros, que podem trazer reflexos positivos ou negativos para o empregado e, assim, para o trabalho. Conforme Batista, Antunes e Lizuka (2012), as empresas contemporâneas estão cada vez mais interessadas na satisfação de seus colaboradores, buscando garantir um bom desempenho organizacional.

Diante das questões que envolvem o sentido do trabalho, suas relações com a qualidade de vida no trabalho, em especial, com as dimensões da tarefa e com os estados psicológicos críticos, a pergunta que norteia esta dissertação é: qual o sentido do trabalho para funcionários de uma empresa pública mineira, considerando as características de um trabalho que tem sentido, como abordado por Morin (2001)?

Para respondê-la, foram pesquisados funcionários de uma organização vinculada ao setor público, a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais, Emater-MG, que atua em Minas Gerais há 64 anos, promovendo a assistência técnica e extensão rural para pequenos, médios e grandes agricultores. A pesquisa buscou analisar o sentido do trabalho para os funcionários da assessoria de comunicação da Emater-MG, levando em consideração concursados e contratados.

Diante da pergunta que norteia a dissertação, os seguintes objetivos foram traçados.

1.1 Objetivos

O objetivo geral deste estudo foi analisar o sentido do trabalho para funcionários da área de comunicação da Emater-MG, considerando as características de um trabalho que tem sentido, como abordado por Morin (2001). Para atingi-lo, os seguintes objetivos específicos foram delineados:

- a) Descrever o perfil dos profissionais que atuam na assessoria de comunicação da Emater-MG;
- b) Descrever e analisar como se configuram as dimensões da tarefa e os

estados psicológicos críticos de funcionários da Emater-MG, conforme modelo de QVT de Hackman e Oldham (1975), considerado na perspectiva de Morin (2001).;

c) Descrever e analisar percepções de funcionários quanto ao trabalho que desenvolvem na organização;

d) Descrever e analisar percepções de funcionários quanto à organização.

1.2 Justificativa

O estudo sobre o sentido do trabalho é de fundamental importância para o mundo acadêmico e empresarial, já que trata de um assunto atual e carente de pesquisa, conforme afirmam Morin (2001), Batista, Antunes e Lizuka (2012), Paiva e Avelar (2011), Sheneider, Carneiro e Fiates (2009). Assim sendo, esta pesquisa visa contribuir para avanços nesse campo de interesse da Administração, já que relaciona dois assuntos de bastante destaque hoje para as organizações – sentido do trabalho e QVT – na busca pela produtividade e competitividade entre as empresas. Ainda que esses dois temas tenham sido amplamente discutidos, pesquisar o sentido do trabalho para funcionários públicos considerando as categorias de qualidade de vida no trabalho é algo que pode trazer novas abordagens e aplicações para modelos muito utilizados nas pesquisas sobre recursos humanos.

Além disso, tendo-se efetuado um levantamento junto ao site da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Anpad, com a expressão “sentido do trabalho”, encontraram-se apenas 13 artigos, dos quais somente um considera o setor público, e está focado no servidor público da carreira técnico-administrativa de uma universidade federal. Isso mostra a pouca existência de trabalhos acadêmicos que tratam sobre o sentido do trabalho no setor público.

Para Nascimento e Simões (2011), autores do artigo “O Sentido do Trabalho no Serviço Público: reflexões a partir dos servidores da área de RH”, o conceito e o sentido que os trabalhadores atribuem ao trabalho sofreram alterações ao longo dos anos, inclusive para os servidores públicos, que foram os principais focos das

reformas administrativas do século XX, e que ainda hoje sofrem os impactos das influências neoliberais da década de 1990 e da introdução de novas formas de gestão, a partir da nova gestão pública. Assim, os servidores também sofrem pressões por resultados, pela eficiência e qualidade na prestação dos serviços, de forma que o sentido atribuído ao trabalho pelos servidores passa a ser um elemento importante a ser estudado, principalmente porque são eles os responsáveis por operacionalizar as políticas públicas.

Assim, a existência de apenas um artigo que relaciona sentido do trabalho e serviço público, indica carências de estudos nesse contexto. Também justifica a relevância desse tema, a importância de estudar o sentido do trabalho para profissionais da área pública, conforme apresentado por Nascimento e Simões (2011). Hoje a tendência das empresas públicas é buscar, cada vez mais, a profissionalização da gestão, já que a administração pública também está envolvida nesse cenário de ampla competitividade empresarial. Isso exige funcionários concursados com um novo perfil, sendo capazes de se dedicar às atividades e contribuir para a produtividade das empresas. Dessa forma, é necessário precisar o sentido do trabalho atribuído por eles, independentemente das tarefas que realizam.

Também é importante apresentar que, ao se fazer nova busca no site da Anpad, agora com a expressão “significado do trabalho”, encontraram-se apenas 9 artigos, dos quais três estão relacionados com servidores públicos, com pesquisas sobre o significado do trabalho para os garis, bombeiros e servidores da Secretaria de Administração e Recursos Humanos do Estado do Rio Grande do Sul.

Em termos de relevância social, o papel da Emater-MG no estado de Minas Gerais é significativo, já que a organização é uma empresa pública, de direito privado, com autonomia administrativa e financeira, que atua como instrumento do Governo de Minas Gerais para o planejamento e implementação de ações no setor agropecuário, promovendo a extensão rural. A Emater-MG atua junto aos produtores de agricultura familiar, buscando resultados efetivos na melhoria da qualidade de vida, ampliação das condições de produção dos produtores e a inclusão social de grupos e comunidades rurais. A empresa trabalha com programas geradores de emprego e renda e com ações de organização rural para o desenvolvimento com

sustentabilidade e atendimento aos direitos de cidadania. Assim, justifica-se compreender o sentido do trabalho para os funcionários da Emater-MG, tendo em vista a importância destes na consecução dos objetivos organizacionais e de sua representatividade no estado.

Por fim, para a organização, desnudar tais questões pode, secundariamente, trazer luzes sobre parte da sua realidade no que tange à gestão de pessoas e, com isso, permitir mudanças em suas políticas e práticas de modo a melhorar sua eficiência e eficácia.

Esta dissertação subdivide-se em oito partes, sendo a primeira esta introdução, que apresenta o tema do trabalho, a pergunta que norteia a pesquisa, os objetivos e a justificativa. Ela é seguida do referencial teórico - que se subdivide em quatro partes, que tratam do sentido do trabalho e da alienação e ruptura do sentido do trabalho; reconstruindo o sentido do trabalho e a qualidade de vida no trabalho, conforme perspectiva de Hackman e Oldham (1975) - e da metodologia da pesquisa realizada. Na sequência, descreve-se a organização onde o estudo se deu e apresentam-se a análise dos dados e as considerações finais. Ao final, foram expostos as referências e os apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No referencial teórico, será apresentado o construto “sentido do trabalho”, resgatando autores e conceitos, refletindo sobre a alienação do trabalhador assegurada pelo taylorismo e a dominação dos indivíduos nas empresas hipermodernas. Além disso, o referencial teórico também abordará a qualidade de vida no trabalho, outro construto clássico da Administração, já que a satisfação com as dimensões da tarefa e os estados psicológicos críticos tangenciam a temática central da dissertação, conforme apresentado por Morin (2001).

2.1 O Sentido do trabalho

Bendassoli e Soboll (2011) conceituam o trabalho como atividade coordenada e executada por homens e mulheres para promover o que não está previsto na organização do trabalho. Significa defrontar com procedimentos, materiais a serem manipulados, com pessoas, colaborar com uma hierarquia e colegas. Mas também é uma relação social. Pressupõe invenção e apropriação de saber fazer coletivo.

O trabalho é determinante na diferença entre homem e animal, já que este apenas utiliza a natureza, enquanto o homem a modifica, colocando-a a seu serviço, dominando-a com seu trabalho (ENGELS, 1976).

Trabalho, em português, quer dizer preocupação, desgostos e aflições (ALBORNOZ, 1994). Conforme a autora, a palavra trabalho se origina do latim *tripalium*, cujo significado é tortura. “Staatslexikon descreve trabalho como um esforço humano que implica sacrifício e dor, moléstia e sofrimento, e que determina a produção ou conservação de um bem ou uma utilidade” (CODÓ; SAMPAIO; HITOMI, 1998, p. 86).

A própria etimologia da palavra trabalho encerra ideias e conceitos associados a noções diversas, tais como ação, produto, sofrimento, padecimento, peso, carga... As teorias ora abençoam, ora amaldiçoam o trabalho, retratadas em afirmações como, por exemplo, o trabalho como uma benção ou o trabalho como um castigo ou maldição; o trabalho enobrece o homem ou o homem enobrece o trabalho, o trabalho como realização ou o trabalho como fuga da satisfação existencial humana; o trabalho como exploração econômica; o trabalho como desenvolvimento social ou o trabalho como meio de vida (LUCENA, 1995, p. 52 e 53).

O trabalho não é apenas um meio de produção de riqueza, mas também de integração social. O trabalho tanto pode ser uma atividade física, como uma intelectual; um ato compulsório, como um ato de criação; um meio de subsistência e também de autorrealização, de *status*, de poder, de identidade (KOVÁCS, 2002). Enriquez (2001) reforça a importância do trabalho como fator de equilíbrio psíquico na vida das pessoas, afirmando que o homem sem trabalho ou não reconhecido em seu trabalho, ou ainda não tendo encontrado nenhum interesse em seu trabalho está próximo da depressão.

Cabe ressaltar que significação e sentido são utilizados como sinônimos em muitos trabalhos acadêmicos, como aponta Ribeiro (2007). Dessa forma, neste estudo, quando se remete à relação com trabalho, considera-se significado como a conotação da palavra, podendo significar liberdade ou condenação, por exemplo. Já o sentido está mais relacionado à representação do trabalho, à emoção que está ligada à ação de trabalhar (MORA, 2001).

De 1981 a 1983, a equipe de investigação *Meaning of Work International Research Team* (MOW) desenvolveu pesquisas para identificar os significados que os sujeitos atribuem ao seu trabalho. Os resultados das pesquisas foram agrupados em três dimensões, que asseguram o sentido ao trabalho: centralidade do trabalho, entendida como o grau de importância que o trabalho tem na vida de uma pessoa em um determinado momento; normas sociais sobre o trabalho, que se referem aos deveres e direitos dos empregados, o que envolve desde a obrigação do funcionário de fazer sua atividade da melhor forma até o direito de todo indivíduo a ter um trabalho interessante e significativo, e que este participe das decisões relativas ao seu trabalho; resultados valorizados do trabalho, relativos às finalidades que as atividades representam para as pessoas e às motivações que as levam a trabalhar, relaciona-se com a obtenção de prestígio, de retorno financeiro, de contato social, de relações interpessoais e com a utilidade para a sociedade (TOLFO; PICCININI, 2007).

Antunes (2007) defende que, para que exista uma vida cheia de sentido fora do trabalho, é necessária uma vida dotada de sentido dentro do trabalho. Fica claro,

então, que as empresas precisam encontrar formas para que o trabalho tenha sentido para quem o executa. E, para D'Acri (2003), mesmo em um trabalho alienado, há espaço para que o indivíduo encontre sentido na execução de suas atividades. Tolfo e Piccinini (2007) citam uma pesquisa realizada por D'Acri com empregados de uma indústria têxtil no Rio de Janeiro. A pesquisadora percebeu que os operários sentiam-se importantes como pessoas e por ajudar a família, apesar de muitos se referirem ao trabalho apenas pelo aspecto econômico. É evidente que o sentido do trabalho para esses operários é o de assegurar o sustento da família, fazendo do trabalho uma forma de inclusão social.

Para Mosquera (2004), a maioria dos seres humanos é constrangida a trabalhar, já que trabalho significa sobrevivência. E, conforme o autor, é doloroso e alienante trabalhar apenas para sobreviver, “mas é muito pior trabalhar apenas por isto, sem ter uma visão de futuro e uma perspectiva de desempenho e compreensão da tarefa” (MOSQUERA, 2004, p. 4).

Cabe aqui falar sobre motivação, já que o sentido do trabalho contribui para a emoção de trabalhar. Bergamini e Coda (1997) explicam que a motivação passou a ser estudada quando o sentido do trabalho desaparece ou se perde, em função da crescente divisão e fragmentação do trabalho.

A motivação aparece, explicam esse autores, como relacionada aos mecanismos intrapsíquicos do mundo interior, manipulada por outros para fazer com que as pessoas atuem e produzam, construindo sentido para o trabalho. Porém, já se sabe que motivação implica predisposição interna e inerente ao ser humano, conforme Bergamini e Coda (1997). Assim, garantir bons salários e adequadas condições de trabalho não são mais condições suficientes. É preciso, explicam os autores, aproximar as expectativas dos empregados dos objetivos organizacionais.

O trabalho deveria ser uma atividade que produz algo com valor para outras pessoas, incluindo, assim, os componentes criatividade, atividade física e socialização. A criatividade é indispensável para a motivação, sendo necessário atribuir tarefas esclarecendo os objetivos, fazer com que as pessoas assumam forte senso de responsabilidade em relação ao trabalho e dar tempo para a criação de

ideias e sua consolidação (KONDO, 1994).

Alguns autores também defendem o reconhecimento do trabalho como fator para assegurar sentido para o trabalho. Silva (2011) assegura que o sentido do trabalho ultrapassa a antiga noção de que o trabalho é um meio de subsistência, pois ele também é uma forma de o indivíduo ser aceito no meio social, interagindo e tornando-se membro de um grupo. O reconhecimento conferido pelos outros na validação do trabalho contribui para a construção do sentido do trabalho, e o reconhecimento permite transformar o sofrimento do trabalho em prazer (BENDASSOLI; SOBOLL, 2011).

Na década de 1950, Emery e Trist estudaram as condições que levam ao engajamento do indivíduo em seu trabalho e apresentaram seis propriedades que estimulam os trabalhadores: a variedade e o desafio das atividades, a aprendizagem contínua, a capacidade de autonomia e decisão, o reconhecimento e o apoio, a contribuição social do trabalho e o futuro desejável com este trabalho. (Morin, 2001).

Morin (2001) define o sentido do trabalho como uma estrutura afetiva formada por três componentes: o significado, a orientação e a coerência. O significado refere-se às representações que o sujeito tem de sua atividade, assim como ao valor que lhe atribui. A orientação é sua inclinação para o trabalho, o que ele busca e o que guia suas ações. E a coerência é a harmonia ou o equilíbrio que ele espera de sua relação com o trabalho. Para esses autores, “executar tarefas que não têm utilidade prática, que não comportam nenhum interesse, em um meio ambiente onde as relações são superficiais torna o trabalho absurdo” (MORIN, 2001, p. 72).

Além disso, Morin (2001) discute três características importantes para dar sentido ao trabalho: a variedade das tarefas, que exige também uma variedade de competências; a identidade do trabalho, que deve permitir a realização de algo do começo ao fim, com resultado tangível e identificável; e o significado do trabalho, que deve apresentar impacto significativo sobre o bem-estar ou sobre o trabalho de outras pessoas. Essas características do trabalho foram abordadas por Hackman e Oldman (1975) em seus estudos sobre qualidade de vida no trabalho, tema que será desenvolvido no próximo item desse referencial teórico.

Um trabalho que tem sentido é importante, útil e legítimo para quem o realiza; ou seja, um trabalho que possibilita a utilização de competências variadas, um trabalho que não seja alienante, em que o indivíduo tenha domínio de todo o processo produtivo, que gere satisfação em sua execução e tenha algum impacto positivo (MORIN, 2001).

Segundo essa autora, Hackman e Oldham (1975) elaboraram cinco princípios relacionados à organização do trabalho, como forma de trazer sentido a ele: a reunião de tarefas, a formação da unidade natural do trabalho, o estabelecimento de relações do tipo cliente-fornecedor, o enriquecimento das tarefas e os mecanismos de *feedback* sobre o desempenho.

Os modelos de Hackman e Oldham e de Emery e Trist têm pontos em comum, tais como: a recomendação para que a organização do trabalho ofereça aos trabalhadores a possibilidade de realizar algo que tenha sentido, algo em que eles possam desenvolver suas competências, exercer seus julgamentos e conhecer a evolução de seus desempenhos (MORIN, 2001).

Por fim, nas pesquisas realizadas por Morin (2001), em 1994 e 1998, sobre o sentido do trabalho, a autora determina seis características do trabalho que tem sentido: é feito de maneira eficiente e gera resultados, ou seja, o trabalho deve ser organizado e sua realização deverá conduzir a resultados úteis; é intrinsecamente satisfatório, ou seja, o prazer e o sentido na execução das tarefas são importantes; deve corresponder à personalidade, aos talentos e desejos das pessoas; é moralmente aceitável e socialmente respeitável, gerando contribuição para a sociedade; é fonte de experiências de relações humanas satisfatórias, sendo essencial que o trabalho permita o contato entre as pessoas, de forma que umas ajudem às outras; garante a segurança e autonomia, permitindo que o empregado, com o seu salário, sinta-se seguro, autônomo e independente; é um trabalho que mantém os empregados ocupados, sendo uma atividade programada, com começo, fim, horários e rotinas. Segundo ele:

Para que um trabalho tenha sentido é importante que quem o realize saiba para onde ele conduz; em outras palavras, é essencial que os objetivos sejam claros e valorizados e que os resultados tenham valor aos olhos de quem realiza. Para que um trabalho seja satisfatório para quem o realiza, parece ser importante que ele apele para suas competências. Além disso, parece relevante que o trabalhador tenha oportunidade de testar suas capacidades, com o objetivo de estimular suas necessidades de crescimento pessoal e seu senso de responsabilidade. Vários recursos podem ser considerados: a presença de desafios, a autonomia da administração das atividades e os mecanismos de *feedback* sobre o desempenho (MORIN, 2001, p. 75).

O trabalho só tem sentido quando é visto não somente como parte de uma empresa, mas como parte da vida do indivíduo e da sociedade.

Para Morin (2001), o sentido do trabalho também é fortemente influenciado pela organização do trabalho, pois ela é capaz de alterar os comportamentos dos trabalhadores, de forma a desenvolverem atitudes positivas ou negativas para com as funções que executam, para com as organizações e para com eles mesmos. A autora explica que a organização deve oferecer aos trabalhadores a possibilidade de realizar algo que tenha sentido, de desenvolver competências.

Porém, como será apresentado a seguir, ao longo dos tempos, o sentido do trabalho sofreu alterações, em função das mudanças nas organizações, principalmente após a Revolução Industrial, que trouxe ganhos de produtividade e também a alienação dos trabalhadores.

Cabe ressaltar que a utilização recorrente das ideias de Morin (2001) torna-se necessária nesta dissertação, em função de ter sido adotado para esta pesquisa o modelo da autora com a síntese das características de um trabalho que tem sentido associadas aos princípios de organização, com o objetivo de compreender o sentido do trabalho para os profissionais da Emater-MG.

2.1.1 Alienação e ruptura do sentido do trabalho

Nos primeiros tempos do Cristianismo, o trabalho era visto como punição para o pecado e também servia para afastar os maus pensamentos provocados pela preguiça e ociosidade. O único trabalho considerado digno era o intelectual. Lutero, com a Reforma Protestante, colocou o trabalho como base para a vida e o

Cristianismo passou, então, a pregar que o ócio era uma evasão antinatural, já que todo aquele que era capacitado para o trabalho, tinha o dever de fazê-lo. O trabalho era uma forma de servir a Deus, o caminho para a salvação. E, enquanto a igreja católica condenava a ambição do lucro, os calvinistas defendiam que desejar ser pobre era tão absurdo como desejar ser doente (GOULART, 2006).

Ainda conforme Goulart (2006), na antiguidade, o objetivo da produção não era a riqueza, mas a subsistência. Os povos antigos e medievais consideravam o trabalho manual como algo degradante para o homem. Uma das razões para menosprezar a atividade manual, conforme Mora (2001), se devia ao fato de as atividades manuais produzirem certas deformações somáticas e psíquicas nos trabalhadores.

Durante a Idade Média, predominavam a agricultura e a indústria doméstica como ocupação produtiva auxiliar. A mão de obra escrava foi sendo substituída pelos servos e pela exploração com o feudalismo. O fim da Idade Média foi marcado pela manufatura, por meio da qual o mestre artesão trabalhava junto com o aprendiz. O artesão detinha todo o controle da produção e vendia um produto, não somente o seu trabalho (GOULART, 2006.)

Durante anos, prevaleceu o trabalho individual e artesanal dos tecelões, artesãos, padeiros, ferreiros etc. Com o capitalismo industrial e a necessidade de aumentar a produção, de diminuir o tempo gasto para produzir, de eliminar as perdas e desperdícios, os operários passaram a ser empregados daqueles que eram os donos do capital, ou seja, podiam comprar a mão de obra dos trabalhadores. Nas primeiras fases do capitalismo industrial, os capitalistas optaram por estabelecer contratos com os trabalhadores, para que eles produzissem as mercadorias em suas próprias casas, de forma que muitas vezes o operário contratado montava uma equipe para trabalhar na produção. Nesse período, o capitalista estava mais preocupado com a mercadoria, em adquirir o produto acabado, do que com os processos de trabalho e produção. Assim, o capitalista determinava como deveria ser o produto e entregava a matéria-prima, mas o modo de fazer e o tempo gasto eram definidos pelo trabalhador (BRAVERMAN, 1987).

De acordo com Braverman (1987), os donos do capital começaram a perceber a necessidade de estruturar uma equipe, em um mesmo ambiente físico, sob o controle rígido de um gerente, para resolver problemas como a irregularidade na produção, a lentidão, a falta de uniformidade e a baixa qualidade das mercadorias, que eram características do tipo de produção até então existente. Surgiam, então, as unidades de produção e as primeiras gerências eram necessárias para coordenar, gerenciar os processos de produção e o trabalho dos profissionais.

A gerência primitiva exigia rigor no controle dos operários, para mantê-los em atividade, com produção ágil, padronizada e com qualidade. A administração é empregada em seu sentido antigo, de “adestrar” o operário. Compara-se, então, o trabalhador ao animal, que precisa ser ensinado, treinado e moldado. E o trabalhador, até então livre, passa a atuar conforme as vontades e o domínio do capitalista (BRAVERMAN, 1987).

A Revolução Industrial do século XVIII trouxe as máquinas de produção e, assim, os donos das máquinas. Os empregados substituíram a relação mestre, artesão e aprendiz. “A fábrica tomou o lugar da produção familiar, o salário substituiu o aprendizado do ofício, e a relação do proprietário com o empregado ocupou a do mestre com o aprendiz – artesão” (GOULART, 2006, p. 30).

Passou-se a valorizar o planejamento, o controle da produção e produtividade, de forma a considerar o homem como parte da máquina. Além da divisão de tarefas, as indústrias investiam em equipamentos e máquinas, para trazer ainda mais agilidade à produção (BRAVERMAN, 1987). Para Santos, Machado e Castro (2011), como o trabalho passou a ser realizado em um local específico, diferente da casa dos artesãos, criou-se uma divisão do tempo entre trabalho e lazer.

E esse novo operário da linha de produção, explica Dejours (1992), não conhece a significação de seu trabalho em relação ao conjunto da atividade da empresa. Sua tarefa não significa nada para a família e nem para os amigos. Repete-se apenas um trabalho mecânico.

O homem no trabalho, artesão, desapareceu para dar a luz a um aborto: um corpo instrumentalizado operário de massa, despossuído de seu equipamento intelectual e de seu aparelho mental. Além do mais, cada operário é isolado dos outros. Às vezes é até pior, pois o sistema pode colocá-lo em oposição aos outros. Ultrapassado pelas cadências, o operário que atrasa atrapalha os que estão atrás dele na corrente dos gestos produtivos (DEJOURS, 1992, p. 39).

A Revolução Industrial e o surgimento das fábricas transformaram o trabalho em mercadoria. O homem abandona o trabalho junto com a família, a produção artesanal e torna-se friamente força de trabalho na indústria, assumindo, como parte de uma máquina, um trabalho alienante e repetitivo. O sentido do trabalho confunde-se com o significado de ocupar-se de algum ofício e, em troca, receber um salário, compatível com a produção, que o torna, contraditoriamente, livre para o consumo capitalista. Para Clot (2006), o trabalho deixa de ter sentido quando “não permite mais a realização das metas vitais e dos valores que o sujeito extrai de todos os domínios da vida em que a sua existência está envolvida, inclusive o trabalho” (CLOT, 2006, p. 72-73).

Sobre as mudanças no trabalho após a Revolução Industrial, Morin (2001) explica que a alienação dos funcionários desmotivava, tirava do operário o controle da produção e o transformava em mais uma peça das máquinas. Quando o indivíduo depara-se com uma sociedade dominada pelo capital, na qual reina o pensamento de curto prazo que estimula os trabalhadores a deixarem de ver o trabalho como parte de uma vida, encarando-o como uma forma de sobrevivência e acumulação de riquezas, o trabalho passa por um processo de intensa racionalização, que resulta numa maior alienação do trabalhador (CHANLAT, 1994).

Iamamoto (2011) afirma que, no processo capitalista de trabalho, o trabalhador vende a sua força de trabalho, por um tempo determinado, para comprar bens e serviços e satisfazer suas necessidades. A força de trabalho é uma mercadoria consumida pelos capitalistas. Os trabalhadores, até então livres e donos de sua ação, passaram a trabalhar sobre a imposição e fiscalização dos gerentes, em troca do pagamento pela mão de obra. A atividade artesanal e criativa é substituída pela venda da força de trabalho. O sentido do trabalho dos artesãos, que dominavam o processo produtivo e encontravam motivação para as atividades, é encoberto pelo significado do trabalho, de exercer um ofício em troca de pagamento (BRAVERMAN,

1987).

A partir do capitalismo, o trabalhador vende a sua força de trabalho, e quem não o faz passa a ser visto como parasita e inútil. Porém, o trabalho se configura como monótono, mecanizado e repetitivo para a maior parte dos trabalhadores (RIBEIRO, 2007). O desenvolvimento da mecanização e da automação, explica Lacombe (2002), altera ainda mais os processos produtivos, em busca de ampliar a produtividade e aumentar o controle sobre a força de trabalho. Assim, o aprendizado de um ofício é reduzido a um simples trabalho. Somente na Época Moderna houve mais interesse pelas artes mecânicas e pelo trabalho em geral, surgindo as “filosofias do trabalho” (MORA, 2001).

O processo de industrialização trouxe um modelo de trabalho mecanizado e fenômenos como a alienação do trabalho, um dos principais conceitos propostos por Marx e que tem relação com a perda pelo trabalhador do direito à propriedade do produto, e separação entre a concepção e a execução do trabalho (ALVIM, 2006).

A primeira fase da Revolução Industrial trouxe o aumento da importância do trabalho na vida do homem; a valorização do operário como sendo uma extensão da máquina; a crescente miséria social entre os operários, com o avanço da tecnologia; o surgimento de uma sociedade de classes e a perda da identidade social, já que o trabalhador perde seus laços comunitários tradicionais (DIAS, 2008).

Nas atividades da indústria automobilística, durante o século XX, época do Taylorismo e Fordismo, conforme Antunes (2007), prevaleceu a racionalização das operações, evitando desperdícios, reduzindo o tempo da produção e aumentando o ritmo de trabalho. Assim, a ação do operário era reduzida à repetição de atividades e à fragmentação entre elaboração e execução do processo.

Ford, com a linha de montagem, trouxe avanços para a produção em massa. Segundo Tenório (2011), a nova organização da produção e do trabalho, com a linha de montagem, permitiu a redução ao mínimo dos movimentos do operário, a padronização e a redução do trabalho a uma tarefa.

A segunda Revolução Industrial foi marcada por novas forças motoras. Há acelerada transformação na forma de realização do trabalho. E, se antes os trabalhadores lutaram pela liberdade de trabalho, eles passaram a lutar pelo direito ao trabalho e por melhores condições em sua realização (OLIVEIRA, 2002).

O toyotismo/fordismo caracteriza-se pela separação entre trabalho intelectual e manual, controle dos tempos e movimentos, produção em série, fragmentação das tarefas, o que contribuiu para o aumento da produtividade, mas gerou uma força de trabalho marcada pela perda das habilidades genéricas, pela falta de flexibilização e pelo sistema de controle burocratizado (VIEIRA, 1996).

No final dos anos 1960 e início dos anos 1970, a massa de operários da era Taylorista e Fordista, que perdera a identidade cultural da era artesanal e manufatureira, iniciava a revolução contra os métodos de produção. O trabalho sem sentido, que significava a troca da mão de obra explorada por capital, que seria investido novamente na indústria por meio de um ciclo de consumo, passa a ser questionado pelos operários (ANTUNES, 2007).

A luta operária, entretanto, foi derrotada pelo processo de reestruturação do capital, que substituiu o Fordismo e o Taylorismo. Por volta de 1920, Mayo e a Escola das Relações Humanas, explica Goulart (2006), passaram a ver trabalhadores e gerentes, antes de tudo, como seres humanos, afirmando que havia relação entre satisfação e produtividade, ideias que serviram de base para as teorias motivacionais e a hierarquia de necessidades de Maslow (1970).

Maslow (1970) organizou as necessidades humanas em uma ordem de premência, de forma que o indivíduo, assim que satisfeita uma das necessidades, buscaria satisfazer o nível imediatamente superior. A pirâmide de necessidades de Maslow (1970) seguia a sequência: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de autoestima, necessidades de autorrealização e necessidade de transcendência. (BOHRER, 1981).

Os anos de 1970 e a nova forma de organização industrial e de relacionamento entre capital e trabalho possibilitaram o surgimento de um trabalhador mais

qualificado, participativo, multifuncional, polivalente, dotado de maior realização no espaço de trabalho, conforme explica Antunes (2007).

Percebe-se, então, que o trabalho pode significar, assim, libertação e também domínio. Pode ter sentidos diferenciados para cada indivíduo e em cada tempo. Para o artesão, além de fonte de renda, o trabalho é inspiração, liberdade; para o operário, é alienação e a “força” que o difere dos animais; para o capitalista, é exploração e lucro.

O trabalho é mágico porque é duplo, carrega em si a maldição da mercadoria, a fantasmagoria do dinheiro: de um lado aparece como valor de uso, realizador de produtos capazes de atender necessidades humanas; de outro como valor de troca, pago por salário, criador de mercadoria, e ele mesmo é uma mercadoria no mercado (CODÓ; SAMPAIO; HITOMI, 1998, p. 97).

E as mudanças na sociedade, nas empresas e nas relações de trabalho fazem surgir novas abordagens em busca de assegurar o sentido do trabalho para os empregados, visando aumentar a produtividade das organizações. A seguir, serão apresentadas algumas ideias defendidas pelos autores que estudam as empresas “hipermodernas” que, segundo Pagés *et.al.* (1993) caracterizam-se pelo amplo desenvolvimento de seus processos de mediação (salário, benefício, prestígio, reconhecimento etc). e pela dominação psicológica da organização sobre seus trabalhadores.

2.1.2 Reconstruindo o sentido do trabalho

O aumento contínuo da diversidade e da complexidade dos ambientes organizacionais tem provocado mudanças nos negócios, que afetam também a estrutura das empresas, as estratégias e as relações das empresas com os ambientes externo e interno. E, com isso, o talento, a criatividade e as habilidades dos profissionais passaram a ser mais valorizadas (ZIEMER, 1996).

Goulart (2006) explica que as mudanças aceleradas e, às vezes, radicais que vêm ocorrendo na sociedade moderna têm afetado, inclusive, o significado do trabalho. Muitos fatores, tais como: automação progressiva, concentração de renda, criminalidade e modismos administrativos, visando ao aumento da produtividade e

redução de custos, têm gerado o aumento da jornada de trabalho, da pressão e da cobrança sobre os empregados, que vivem estressados e sob a ameaça do desemprego. Para essa autora, a sociedade moderna ou pós-industrial e informacional faz eclodir novas estratégias para a obtenção da produtividade.

O sentido do trabalho também é afetado pelas mudanças no cenário global, como explica Pimenta (1999), quando trata dos novos desafios organizacionais diante do mundo globalizado e da competitividade do mercado. Esse novo momento, afirma a autora, impôs novos padrões de qualidade e produtividade e uma nova organização do trabalho, que veio substituir a divisão das tarefas, a especialização do trabalho, a separação entre execução e planejamento, o estímulo apenas financeiro, que eram comuns no toyotismo e fordismo.

O novo cenário global imposto às empresas traz transformações no mundo do trabalho, que têm origem em épocas bem remotas, quando o processo produtivo fragmentado da administração de Taylor e Ford é questionado, nas décadas de 1950 e 1960, e nos períodos de instabilidade financeira e queda de produtividade, agravadas nos anos de 1970. Em 1980, as máquinas são implementadas para substituir tarefas repetitivas e mecânicas, que eram realizadas pelos operários. Já em 1990, a entrada forte da mulher no mercado, o aumento da mão de obra disponível e a grande competição e concorrência do mercado geram mudanças na forma de gestão da força de trabalho, fazendo surgir um novo tipo de trabalho e trabalhador, do qual são exigidas mais habilidades e capacidades. E o papel da área de recursos humanos também sofre modificação, já que esta passa a valorizar o aprendizado, o desenvolvimento de capacitação e habilidades pessoais, implantando políticas de recompensas econômicas e simbólicas (PIMENTA, 1999).

As novas políticas de RH valorizam as exigências materiais (salários) e as psicológicas, reunindo as escolas clássicas e a escola das relações humanas, em busca do aumento da produtividade. Fazem parte das políticas, explica a autora, oferecer altos salários, recompensas econômicas e simbólicas, planos de carreira; medidas para assegurar a participação do pessoal nas decisões, competição no mercado e entre colegas no interior da empresa, o aumento do fluxo de informação, a intelectualização das tarefas, a flexibilidade, mudanças e renovação constantes, o

controle da adesão e interiorização das regras, a eliminação do papel autoritário da hierarquia, a adoção de dispositivos para antecipar conflitos, a tentativa de evitar as reivindicações coletivas, e o favorecimento da sinergia e do espírito de equipe (LIMA, 1996).

Na organização hipermoderna, conforme Pagés *et al.* (1993), há um grande desenvolvimento dos processos de mediação, já que as empresas passam a necessitar de empregados com características diferentes das preferências de Taylor e Ford. Para Pagés *et al.* (1993), tornam-se necessários trabalhadores com iniciativa, desejosos de mudança, que aderem voluntariamente ao trabalho, que cooperam com os outros e que se adaptam facilmente aos diferentes cenários.

As organizações, argumentam Pagés *et al.* (1993), precisam assegurar as transformações no sistema produtivo, sem perder o controle sobre os empregados. Para isso, explicam esses autores, as organizações investem em salários mais altos, planos de carreira, privilégios, laços de família, substituição de ordens por regras e princípios e no desaparecimento da figura do chefe autoritário. A organização se configura como lugar autônomo de uma produção ideológica de conceitos e valores, indo além da função de trabalho em troca de salário. Desenvolve-se, segundo Pagés *et al.* (1993), a dominação psicológica da organização sobre os trabalhadores, de forma que a empresa se torna uma máquina de prazer e angústia, fazendo com que o trabalhador não consiga se afastar da empresa, construindo uma dependência psicológica. E, em busca de aumentar a produtividade, fornece-se aos trabalhadores toda espécie de satisfação econômica, política, ideológica, psicológica.

As empresas percebem a necessidade de desenvolvimento e controle dos empregados, que se dá pelos processos de mediação, por meio dos quais a empresa oferece benefícios e privilégios aos funcionários, reforçando a dependência deles à organização e, assim, controlando-os a seu favor (PAGÉS *et al.*, 1993).

Os trabalhadores da empresa hipermoderna são mais alienados que os antecessores, já que são tomados totalmente, corpo e alma. Percebe-se que o sentido do trabalho está atrelado ao que ele proporciona para quem o desenvolve: oportunidade de carreira, salários, promoção, desenvolvimento de uma atividade

interessante, satisfação moral e outros (PAGÉS *et al.*,1993). Para Pimenta e Corrêa (2007), no contexto das mutações das empresas, surge um novo fundamento da dominação.

As empresas hoje exercem o domínio ideológico sobre os empregados, reforçando a exploração dos trabalhadores. A ideologia tem a função de reforçar a imagem positiva do papel da empresa e não deixa que os indivíduos tenham consciência das contradições das políticas da empresa (PAGÉS *et al.*,1993).

O indivíduo está ligado à organização hipermoderna não apenas por laços materiais e morais, por vantagens econômicas e satisfação ideológicas que ela lhe proporciona, mas também por laços psicológicos. A estrutura inconsciente de seus impulsos e de seus sistemas de defesa é ao mesmo tempo modelada pela organização e se enxerta nela, de tal forma que o indivíduo reproduz a organização, não apenas por motivos racionais, mas por razões mais profundas, que escapam à sua consciência. A organização tende a se tornar fonte de sua angústia e de seu prazer. Este é um dos aspectos mais importantes de seu poder. Seu domínio está na sua capacidade de influenciar o inconsciente, de ligá-lo a ela de forma quase indissolúvel, com mais força e de toda maneira, de modo diferente que no caso da empresa clássica (PAGÉS *et al.*, 1993, p.144).

Para Oliveira (2002), as organizações se expandem em todos os domínios da vida social e estão se tornando razão de ser de pessoas manipuladas e condicionadas. Assim, espera-se do indivíduo, por exemplo, lealdade cega para com as metas da organização, enquanto a empresa adota critérios de eficiência. Aumenta-se, então, cada vez mais, o controle sobre os empregados.

Há, conforme Freitas (2000), uma tendência das empresas modernas em passar de uma identidade organizacional de perfil masculino (paterno), que se associa ao castigo, a uma identidade feminina (materna), baseada no medo do empregado de perder o amor. Bendassoli e Soboll (2011) explicam que as empresas modernas querem dos empregados não só a força de trabalho, como também o entusiasmo, o coração e a alma. Querem que eles se dediquem à empresa 24 horas por dia.

As pessoas realmente têm se envolvido cada vez mais com o seu trabalho e a vida profissional, apresentando certa devoção ao trabalho e à empresa, estabelecendo relação similar à relação entre os fanáticos fiéis e suas igrejas (ALVIM, 2006).

Já Schirato (2000) vê a relação homem e organização baseada na contradição. Há sempre intenções e promessas que não se realizam. Ainda segundo essa autora, essa relação permanece viva, apesar dos desencontros e frustrações, em função de sistemas imaginários, que podem ser chamados de feitiço, já que as empresas criam uma falsa realidade impedindo que os indivíduos façam uma avaliação racional da relação. Dessa forma, há uma forte ligação entre o homem e a empresa, alimentada por promessas de proteção, sucesso, reconhecimento social. E o rompimento dessa aliança pode gerar sensação de abandono, fracasso e impotência. Schirato (2000) explica que o trabalhador é o elemento fundamental para a realização do imaginário da organização. Já para o empregado, é ele quem depende da empresa, para alcançar status social.

A empresa não apenas emprega e, portanto, determinará a forma de trabalho do indivíduo; ela igualmente apodera-se de seu coração, ocupando todos os espaços efetivos, prioritariamente; ela apodera-se de seu intelecto, não apenas quanto à produção intelectual do trabalho mas também quanto a todos os seus processos cognitivos, determinando suas prioridades: leitura, cursos, pesquisa, etc. Ela apodera-se de seu tempo, na superposição das agendas, forjando um sentimento de eternidade no fluxo de datas sobre data (SCHIRATO, 2000, p.114).

A organização passa a ser vista como uma comunidade e novos espaços simbólicos e sistemas de legitimação são construídos (CARRIERI; SARAIVA, 2007). Os sistemas simbólicos configuram a produção de sentido e o trabalhador, visto como parceiro da organização, deve contribuir para com os interesses desta, de forma que o projeto do trabalhador passa a ser o projeto da organização. Além disso, as técnicas de sedução da empresa conseguem fazer com que o empregado produza, sinta-se ator de um processo, quando, na verdade, está trabalhando para atender aos desejos da empresa. Essa sedução é um processo de domínio coletivo, desperta no funcionário a vontade de participar, contribuir, de exercer suas potencialidades, de mobilizar competências múltiplas e dedicar-se à empresa, sendo assim, não mais necessário fazer uso da força e da coerção, os empregados estão cegos pela fascinação (PIMENTA; CORRÊA, 2007).

As empresas contemporâneas têm construído novas interações de trabalho, que se afastam do modelo baseado na força e valorizam a criatividade e a subjetividade. Busca-se a participação e o sentimento de lealdade e adesão dos trabalhadores. “O

sentido do trabalho liga-se fundamentalmente à empresa e reveste o indivíduo de uma segunda pele” (CARRIERI; SARAIVA, 2007, p. 231). Para esses autores, a organização cria processos de sedução, que legitimam o controle da empresa sobre os indivíduos e são mascarados pela fascinação que o indivíduo desenvolve pela organização.

De maneira geral, o que se percebe é um jogo de poder cada vez mais forte entre organização e empregado, de forma que as empresas têm conseguido um controle cada vez maior sobre os trabalhadores, que ultrapassa o ambiente corporativo, explicam Bessi, Zimmer e Grisci (2007). Para os autores, as demandas do novo paradigma tecnológico e do trabalho imaterial inauguram uma nova fase de controle nas organizações, onde o eletrônico substitui o olho do chefe. Essa é a lógica do modelo panóptico de controle, onde poucos vigiam muitos, sem serem vistos, fazendo com que o outro sinta-se permanentemente vigiado, por meio da tecnologia.

As transformações nas condições de vida e do trabalho trazem reflexos também para a saúde dos trabalhadores. O trabalho, ao mesmo tempo em que pode ser o âmbito de realização individual, pode ser fonte de adoecimento físico e psíquico, gerando, inclusive, o autoaniquilamento do ego. Além disso, aumentou-se o controle sobre os trabalhadores, que agora acontece mais sutil e amparado pela tecnologia, mas os trabalhadores continuam produzindo alienadamente. E mesmo os executivos são apenas parte da máquina, ainda que recompensados com salários mais altos (BARROS; ANDRADE; GUIMARÃES, 2008).

O que se deseja é a canalização da energia libidinal, em prol dos objetivos organizacionais. Assim, no adestramento do indivíduo, na organização e o controle pela via afetiva, passam a ocupar um espaço mais evidente (ROSSI et al., 2009, p. 316).

Lacombe (2002) explica que o trabalho do artesão ilustrava como arte, prazer e sobrevivência poderiam estar juntos no trabalho. O trabalho do artesão permitia que ele estivesse envolvido na concepção e na execução da obra, bem como fizesse contato com os clientes, durante o processo de venda. Briskin (1997) comenta que o trabalho nas organizações modernas não seria mais inspirado pelo ritmo das estações ou habilidade dos artesãos. Assim, conforme França e Rodrigues (2005), o

trabalho é alienante, desenvolvido na maioria das vezes de maneira coercitiva. Muitos potenciais de quem o desenvolve não são utilizados, os trabalhadores não têm controle do processo de trabalho, as tarefas parecem chatas e as relações de trabalho são competitivas.

O sofrimento e o prazer não são resultado do trabalho e sim do controle da organização, que exige qualidade, submissão às ideias organizacionais, competição, capacidade de adaptação e inovação. Surge uma nova forma de alienação, a alienação pela organização. A organização se torna fonte de angústia e de prazer. Ela influencia o inconsciente do indivíduo e o torna escravo. A organização é como uma droga, amada e detestada (BENDASSOLI; SOBOLL, 2011).

O indivíduo depende da empresa, que é fonte de prazer e de angústia. As relações inconscientes do indivíduo com a organização são maternas; o indivíduo projeta o seu desejo sobre a organização com a qual ele se identifica, construindo uma organização imaginária, através da qual ele se relaciona. Porém, esse objeto de prazer, como idealização, é inacessível, ainda que o empregado trabalhe exaustivamente (PAGÉS *et al.*, 1993).

Nas empresas modernas, o recurso humano se torna uma preocupação central da gestão, afinal, a produtividade vem das pessoas, que devem adaptar-se ao tempo da empresa e trabalhar pelo ideal de qualidade, desempenho e excelência. Assim, para a empresa conseguir bons resultados, é fundamental a colaboração dos profissionais, ainda que o sentido atribuído por cada empregado ao seu trabalho não se encontre nos indicadores de avaliação (GAULEJAC, 2007).

O trabalho caracteriza-se por cinco elementos significativos: o ato de trabalho, a remuneração, a pertença a um coletivo, a organização do trabalho e o valor do trabalho. Assim, o sentido do trabalho nas empresas modernas está abalado. Cobra-se cada vez mais produtividade e desempenho dos empregados, que trabalham em péssimas condições, por meio de um discurso empresarial que prega a liberdade quando, na verdade, se intensifica o controle. Como consequência, aparece o estresse, a ansiedade, o esgotamento profissional, que são frutos da violência das relações de trabalho (GAULEJAC, 2007).

Com isso, as empresas estão se preocupando com a qualidade de vida no trabalho, que impacta na satisfação do indivíduo com o trabalho e no comprometimento com a empresa. Siqueira e Júnior (2004) apresentam que, em vários estudos, foi possível verificar a relação entre satisfação e trabalho e comprometimento e empresa. Conforme os autores, durante as décadas de 1960 e 1970, satisfação e envolvimento com o trabalho foram foco de várias pesquisas, que também analisavam o comportamento humano no trabalho. Eles complementam afirmando que as pessoas mais satisfeitas com o trabalho têm menos faltas e melhores desempenho e produtividade, e que, no vínculo com o trabalho, a afetividade, numa abordagem multidimensional, é composta por cinco fatores de satisfação no trabalho, que são: chefia, colegas, salário, promoção e o próprio trabalho.

Para um ambiente produtivo, é preciso criar modelos gerenciais efetivos de qualidade de vida no trabalho, de forma que seja possível reconstruir, com bem-estar, um ambiente de alta produtividade, a partir das dimensões biológica, psicológica, social e organizacional de cada trabalhador. A produtividade está relacionada às condições físicas, mentais e ambientais do mundo do trabalho e tem ligação com a melhoria da qualidade de vida de cada indivíduo no trabalho e suas consequências fora dessa esfera. A melhoria no trabalho assegura motivação e mais desempenho e, assim, ganho de produtividade (LIMONGI-FRANÇA, 2004).

Além disso, para aumentar a produtividade do trabalhador, é preciso a ele atribuir sentido ao seu trabalho. Morin (2001) acredita que são necessárias três características ao trabalho para que este tenha sentido: a variedade das tarefas, a identidade e o significado do trabalho, aspectos estudados por Hackman e Oldham (1975) em pesquisas sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, buscando compreender as características do trabalho que tem sentido a partir das dimensões da tarefa e dos estados psicológicos críticos, que serão explicitados a seguir.

2.2.3 Qualidade de vida no trabalho: a perspectiva de Hackman e Oldham

A qualidade de vida no trabalho é um conjunto de ações de uma empresa que diz respeito ao diagnóstico e implantação de melhorias dentro e fora do ambiente de

trabalho, visando assegurar condições plenas de desenvolvimento humano para a realização do trabalho (ALBUQUERQUE; LIMONGI-FRANÇA, 1998).

O tema qualidade de vida no trabalho é uma preocupação antiga dos pesquisadores. Porém, foi a partir da Revolução Industrial que as condições de trabalho e sua influência sobre os trabalhadores passaram a ser estudadas de forma científica (SANT'ANNA; KILIMNIK, MORAES, 2011).

Taylor e outros expoentes da Administração Científica, explicam Sant'Anna, Kilimnik e Moraes (2011), acreditavam que salários mais altos para os trabalhadores e o aproveitamento dos homens de modo eficiente trariam satisfação ao empregado. Entretanto, a fragmentação do trabalho e a transformação do operário em uma parte da máquina de produção provocaram o descontentamento dos trabalhadores e, com isso, greves, conflitos e absenteísmo. Esse cenário e o aumento da mobilização sindical foram propícios para o estudo sobre o comportamento humano nas organizações, coordenado por Elton Mayo, que constatou que os resultados do trabalho humano são influenciados por aspectos técnicos e também por variáveis psicológicas e sociais.

Outros estudiosos também contribuíram para o entendimento sobre o comportamento dos trabalhadores. Maslow argumentava sobre os cinco níveis de necessidades humanas, que são as fisiológicas, de segurança, sociais, de autoestima e de autorrealização. Para Maslow, os indivíduos, para se interessarem pelas necessidades de níveis mais elevados, deveriam estar com as necessidades de níveis inferiores satisfeitas. Já Herzberg sugeriu que a motivação é composta por duas dimensões não diretamente relacionadas: fatores higiênicos (aspectos que não constituem parte das atividades do trabalho, que podem impedir a satisfação e não influenciar os empregados a crescerem e se desenvolverem) e fatores motivacionais (aspectos relacionados às atividades do trabalhador que podem assegurar a satisfação do empregado e os encorajar ao desenvolvimento). (SANT'ANNA; KILIMNIK, MORAES, 2011).

Assim, explicam Sant'Anna, Kilimnik e Moraes (2011), Herzberg considerava que os fatores que motivam as pessoas estão ligados ao conteúdo da tarefa e se

relacionam com a sensação de realização e desafio. McGregor também trouxe contribuições, sendo a principal o entendimento de que o trabalho pode ser uma fonte de satisfação, quando criadas condições nas quais os indivíduos possam desenvolver-se, atingindo seus objetivos e contribuindo para o sucesso da organização.

Guimarães e Macêdo (2003) afirmam que os estudos de Mayo, Maslow, McGregor e Herzberg contribuíram com a qualidade de vida no trabalho, porém, o tema somente apareceu na literatura no início da década de 50, com os estudos de Eric Trist e colaboradores, preocupados, conforme Tolfo e Piccini (2001), com a satisfação e o bem-estar dos trabalhadores. Paralelamente aos estudos de Eric Trist, explicam Sant'Anna, Kilimnik e Moraes (2011), Davis *et al.* (1957) realizavam nos Estados Unidos, várias pesquisas com o intuito de modificar as linhas de montagem em série, buscando tornar o trabalho dos operários mais agradável e satisfatório.

Mas foi somente na década de 1970, segundo Guimarães e Macêdo (2003), que o tema realmente emergiu e ficou publicamente conhecido, por meio do professor Louis Davi da UCLA, que estudava formas para tornar o trabalho mais agradável. Nessa época, os trabalhadores se tornaram mais conscientes e os dirigentes se viram obrigados a pesquisar melhores formas de organização e gerenciamento do trabalho (SANT'ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011).

Em meados da década de 1970, entretanto, os estudos sobre QVT foram interrompidos, em função da inflação nos países desenvolvidos, da crise do petróleo e do aumento da energia, fatores que monopolizaram a atenção dos pesquisadores e fizeram com que a qualidade de vida no trabalho voltasse a ser estudada somente nos anos 80, com a procura de abordagens que oferecessem maior envolvimento das pessoas com o seu trabalho e um conseqüente aumento da produtividade, devido ao acirramento da concorrência internacional (GUIMARÃES; MACÊDO, 2003).

Conforme Tolfo e Piccinini (2011), a perda de competitividade das indústrias norte-americanas frente às concorrentes japonesas levou à investigação de estilos gerenciais praticados em outros países e ao relacionamento entre os programas de

produtividades e os esforços com a melhoria da vida no trabalho.

Ainda conforme esses autores, nos anos 90, com o surgimento das políticas e programas de qualidade total, certificação, ISO9000 e outros métodos focados na satisfação do cliente, que exigiam ainda mais dedicação dos funcionários, foram formuladas novas abordagens para o tema qualidade de vida no trabalho. Além disso, a apologia aos *workaholics* (estereótipo do indivíduo viciado em trabalho) também traz novos entendimentos para a qualidade de vida no trabalho, segundo Sant'Anna, Kilimnik e Moraes (2011), extrapolando os limites da organização e trabalhando o bem-estar do empregado de forma mais global.

O gerenciamento da qualidade tem sido um dos procedimentos mais frequentes em todo o mundo. A qualidade deveria ser gerenciada junto com a qualidade de vida, porém, há uma grande diferença entre o discurso e a prática do que seria o bem-estar das pessoas. Porém, não é possível falar em Qualidade Total se não abranger a qualidade de vida das pessoas no trabalho, já que a qualidade somente terá sentido se gerar qualidade de vida (ALBUQUERQUE; LIMONGI-FRANÇA, 1998).

A exigência atual do mercado, que cobra agilidade e produtividade, juntamente com a demanda por produtos e serviços com altos padrões de qualidade e competitividade, traz o ser humano para o centro de atenção das empresas, de forma que os estudos sobre a qualidade de vida no trabalho vêm se mostrando em evidência, entendendo a QVT como necessária para atingir a lucratividade máxima e o sucesso das organizações (SCHENEIDER; CARNEIRO, FIATES, 2009).

Inicialmente, a QVT estava focada nos aspectos individuais relativos ao bem-estar do trabalhador no ambiente de trabalho. Em seguida, buscou o enriquecimento do conteúdo da tarefa, estimulando a criatividade dos empregados, ampliando a participação nas decisões e reduzindo a impessoalidade nas relações de trabalho. Hoje, a QVT é vista como uma vantagem competitiva, necessária para atrair e manter bons profissionais, o que é necessário para a sobrevivência e crescimento das organizações (AMORIM, 2007).

Assim, a QVT inicialmente tinha como foco as consequências pessoais da

experiência de trabalho e a forma de enriquecer a atividade visando à satisfação de necessidades individuais. Mais tarde, ela passou a ser utilizada para reformular o trabalho e, em seguida, tornou-se uma ideologia, em função de seus valores sociais definidos. Finalmente, a QVT diz respeito aos programas e perspectivas que visam a lidar com a competição externa, os problemas de qualidade ou com a insatisfação do empregado (PAIVA; COUTO, 2008).

Para Buono (1992), embora as atividades de QVT pareçam abranger várias ações, a ideia da tomada de decisões participativa, envolvendo os diferentes níveis hierárquicos, é o tema central, estando, em segundo lugar, a reestruturação da natureza do trabalho e do local de trabalho e, em terceiro plano, a recompensa do esforço do empregado.

Ainda que haja diversas abordagens e definições sobre qualidade de vida no trabalho, há em comum o entendimento de que seja um movimento de reação ao rigor dos métodos tayloristas, de forma a propiciar maior humanização do trabalho, o aumento do bem-estar dos trabalhadores e uma maior participação deles nos problemas e decisões do trabalho (SANT'ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011). Para Oliveira (2011), de maneira geral, a qualidade de vida no trabalho está ligada à satisfação do empregado no trabalho e aos benefícios para a organização.

Wagner III e Hollenbeck (2006) diziam que a satisfação no trabalho está relacionada aos valores do indivíduo (exigências subjetivas), à importância que atribui a esses valores e à percepção atual sobre os valores. Para Pazini e Stefano (2009), é importante entender a satisfação do trabalhador e como ela pode resultar, para as empresas, em ganho de produtividade e redução do absenteísmo.

Huse & Cummings, afirmam Sant'Anna, Kilimnik e Moraes (2011), entenderam que a qualidade de vida no trabalho estava relacionada com a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficiência organizacional, bem como com a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho. Conforme Paiva (1999), para Huse e Cummings, alguns elementos fazem parte dos esforços da QVT, que são os processos participativos de solução de problemas, a reestruturação do trabalho, as inovações no sistema de recompensa e a melhoria no

ambiente de trabalho.

Sant'Anna, Kilimnik e Moraes (2011) citam o entendimento de vários autores sobre a qualidade de vida no trabalho, tais como: movimento orientado para a melhoria das condições de trabalho e humanização do emprego, obtendo resultado satisfatório tanto para o empregado, como para a organização (Vieira e Hanashiro); movimento em busca de um envolvimento ótimo entre empregado e organização, traduzindo em um maior nível de satisfação e motivação (Nadler); instrumento que visa tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios (Hackman e Lawer).

De forma geral, os autores que estudam a QVT entendem que a qualidade de vida no trabalho são sistemas de recompensas diretas e indiretas; condições do ambiente de trabalho; concepção do trabalho e da tarefa em si; autonomia e participação conferidas ao indivíduo no trabalho; a imagem social que a organização desperta sobre seus funcionários e o equilíbrio entre o tempo de trabalho, a família e o lazer, considerando que todos esses fatores influenciam a satisfação com o trabalho e, com isso, o desempenho dos trabalhadores (DOURADO E CARVALHO, 2005).

Para Paiva (1999), Nadler e Lawler também relacionam QVT e produtividade, tendo em vista aspectos como motivação e satisfação dos trabalhadores, identificando seis fatores para o bom desempenho de programas de QVT, que se relacionam às mudanças e intervenções na organização: percepção de necessidades de mudança, foco do problema destacado na organização, estrutura para identificação e solução de problemas, compensações projetadas para os processos e para os resultados, sistemas múltiplos afetados e envolvimento amplo da organização.

Ferreira (2012) apresentou um meta-estudo que abraça parte da literatura em qualidade de vida no trabalho analisando 137 artigos encontrados de 2001 a 2011. Um dos aspectos constatados trata-se da preocupação com os trabalhadores com foco na garantia da produtividade. Assim, investigam-se quais aspectos podem alavancar a satisfação dos trabalhadores, para se alavancar a produtividade.

A produtividade tem sido definida como o grau de aproveitamento dos meios utilizados para produzir bens e serviços, sendo necessário aproveitar ao máximo os

recursos disponíveis, para chegar a resultados cada vez mais competitivos. Assim, é necessário criar modelos gerenciais efetivos de qualidade de vida no trabalho, em busca de construir ambientes e condições que favoreçam a produtividade, já que a melhoria no trabalho significa motivação (LIMONGI-FRANÇA, 2004).

Ferreira (2012) também apresenta a qualidade de vida no trabalho sob a ótica dos trabalhadores e o primeiro fator apontado pelos empregados diz respeito ao trabalho como fonte de prazer, sinônimo de felicidade e modo de realização pessoal. Para tanto, é apresentado como sendo necessário: executar o trabalho sem pressão de qualquer natureza, sem excesso de atividades e sem riscos para a saúde e a segurança pessoal e da própria família do trabalhador. Também foi apontado, no trabalho que traz felicidade, o sentimento de ser útil para outras pessoas, o reconhecimento financeiro e a valorização, sobretudo, da chefia imediata.

Outros pontos apresentados pelos trabalhadores, conforme Ferreira (2012), foram: trabalho como valorização do tempo de vida; respeito às condições de trabalho que sejam apropriadas e ajustadas às situações de trabalho; organização do trabalho - referindo-se também à questão dos prazos para desenvolvimento das tarefas; adoção de pausas no trabalho; alinhamento entre as características das tarefas, principalmente suas exigências técnicas, e as situações reais de trabalho; as regras, rotinas e procedimentos como facilitadores da execução das tarefas; autonomia e liberdade na execução das tarefas; estabelecimento de metas que respeitem os limites e capacidades humanas; planejamento eficaz; relações socioprofissionais saudáveis, envolvendo o bom relacionamento com os colegas de trabalho, bom relacionamento com a chefia e bom relacionamento com os consumidores ou cidadãos; reconhecimento e crescimento profissional, por meio da retribuição monetária e do elogio, como expressão de admiração.

Diversos autores, conforme Sant'Anna, Kilimnik e Moraes (2011), apresentaram modelos de qualidade de vida no trabalho, visando monitorar a QVT e intervir nela, envolvendo aspectos relacionados à remuneração (Thériault); ao aprimoramento do ambiente físico (Denis); e ao fluxo e às práticas do trabalho (Werther e Davis), cujas preocupações estavam centradas na autonomia quando da realização do trabalho, no uso de diferentes habilidades pelo trabalhador, na realização de um trabalho

completo, do início ao fim, e na obtenção de informações sobre o desempenho das atividades.

Paiva (1999) apresenta o modelo de Walton (1973) para aferição de QVT, que entende que a qualidade de vida no trabalho mantém forte relação com a motivação, a satisfação, a autoestima e a produtividade dos empregados. Sendo assim, são analisados oito itens no ambiente de trabalho: compensação justa e adequada, condições de trabalho seguras e saudáveis, oportunidade imediata para utilizar e desenvolver as capacidades humanas, oportunidade futura para crescimento contínuo e segurança, integração social na organização do trabalho, constitucionalismo, relevância do trabalho na vida do empregado, relevância social do trabalho, fatores esses que, conforme Paiva (1999), afetam a produtividade. Para Guimarães e Macêdo (2003), os fatores de Walton cobrem desde as necessidades básicas das pessoas até as condições da organização.

Sant'Anna, Kilimnik e Moraes (2011) também abordam a qualidade de vida no trabalho conforme a perspectiva de Huse e Cummings, que levam em consideração a operacionalização da participação dos trabalhadores nas decisões e problemas inerentes ao trabalho; a projeção de cargos de forma ajustada às necessidades dos trabalhadores e às exigências da tecnologia; a revisão do plano de cargos e salários da organização, visando maior equilíbrio entre os diversos níveis salariais e de *status* funcional; e a melhoria do ambiente, equipamentos e condições de trabalho. Aspectos importantes para aumentar a satisfação do empregado e, com isso, a produtividade.

Paiva (1999) apresenta também as ideias de Westley, que analisa quatro dimensões relacionadas ao trabalho e suas manifestações tanto individual como socialmente, que se concretizam em indicadores de QVT. A dimensão econômica refere-se à equidade salarial, remuneração, benefícios, local de trabalho, carga horária e ambiente externo; a política trata a segurança no emprego, a atuação sindical, a retroinformação, a liberdade de expressão, a valorização do cargo e o relacionamento com a chefia; a dimensão psicológica está relacionada com os baixos níveis de realização do potencial, de desafio, de desenvolvimento pessoal e profissional, de uso da criatividade, da variedade e da identidade das tarefas; já o

indicador sociológico, engloba a participação dos empregados nas decisões, o grau de responsabilidade, a autonomia, o relacionamento interpessoal e o valor pessoal.

Sant'Anna, Kilimnik e Moraes (2011) explicam que Hackman e Oldham desenvolveram pensamentos semelhantes a Werther e Davis, propondo quatro dimensões da tarefa de forma a trazer satisfação para o trabalho: variedade de habilidades, autonomia, identidade da tarefa e *feedback* (intrínseco e extrínseco). Para Marcelo Oliveira (2011), o modelo de Hackman e Oldham é o mais preocupado com as tarefas que o indivíduo realiza em seu trabalho, de forma que, para que houvesse satisfação geral com o trabalho, motivação interna, produção de alta qualidade, baixo absenteísmo e baixa rotatividade, seria necessário ocorrer nos trabalhadores certos estados psicológicos, como a percepção do significado do trabalho, a percepção da responsabilidade pelos resultados e o conhecimento dos resultados do trabalho. Já esses estados psicológicos dependem de sete dimensões da tarefa, que são: variedade de habilidades, identidade da tarefa, significado da tarefa, inter-relacionamento, autonomia, *feedback* do trabalho e *feedback* dos colegas. Além disso, fatores como possibilidade de crescimento, satisfação com a segurança, satisfação com a supervisão, satisfação com a compensação e a satisfação com o ambiente social também influenciam os resultados do trabalho.

Assim, na visão de Hackman e Oldham, conforme Paiva e Couto (2008), a qualidade de vida no trabalho tem relação com as atividades exercidas pelos funcionários no ambiente de trabalho. Hackman e Oldham acreditavam que as dimensões das tarefas poderiam influenciar os estados psicológicos críticos do empregado, que determinam os resultados pessoais e de trabalho.

Conforme o Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa, de Hackman & Oldham (1975), as dimensões da tarefa são:

- Variedade de Habilidades (VH): grau em que a tarefa exige variedade de atividades que requerem, por sua vez, habilidades e talentos diferentes de um mesmo indivíduo;
- Identidade da Tarefa (IT): grau de exigência da tarefa de execução de um

trabalho completo (do início ao fim), identificável, de resultados visíveis;

- Significado da Tarefa (ST): grau em que a tarefa afeta as outras pessoas, na organização ou fora dela;
- Inter-Relacionamento (IR): grau em que o indivíduo trabalha junto ou lida com outras pessoas, internas ou externas à organização;
- Autonomia (AU): grau em que a tarefa fornece ao indivíduo liberdade e independência de programação e determinação de procedimentos;
- Feedback Intrínseco (FI): grau em que o indivíduo recebe informações sobre seu desempenho através da execução da própria tarefa;
- Feedback Extrínseco (FE): grau em que o indivíduo recebe informações sobre seu desempenho através de terceiros, internos ou externos à organização.

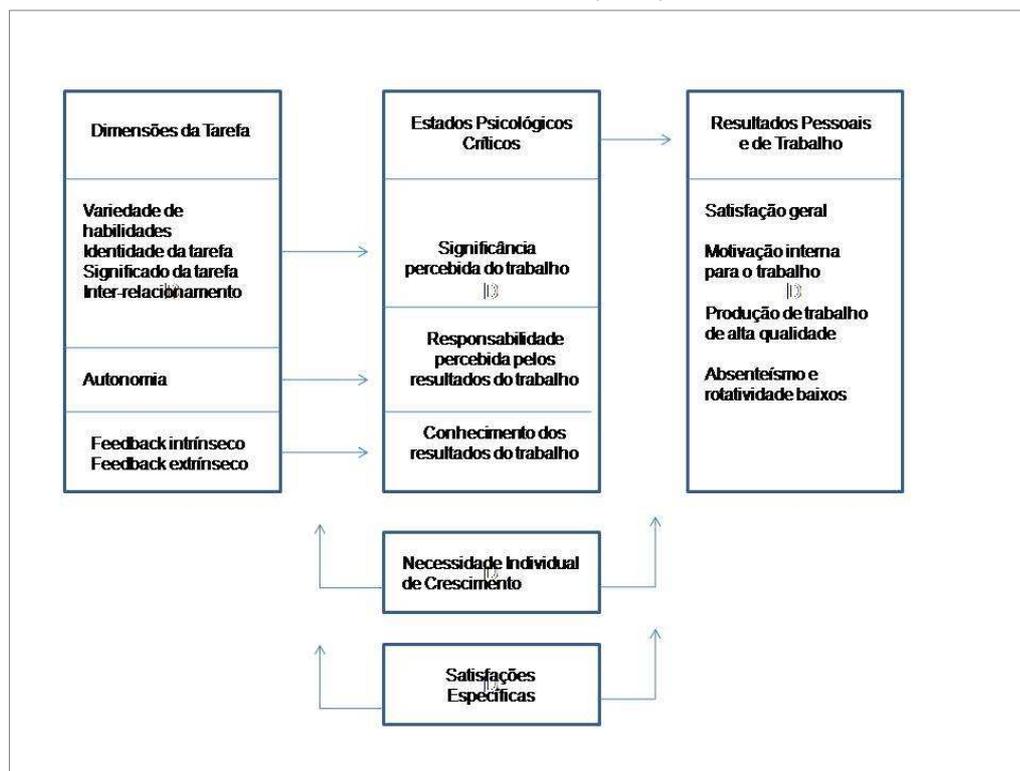
Paiva (1999) explica que os estados psicológicos críticos compreendem a significância percebida do trabalho (grau em que o indivíduo percebe a tarefa como significativa e valiosa), responsabilidade percebida pelos resultados do trabalho (grau em que o indivíduo se sente responsável pelos resultados da tarefa que executa) e conhecimento dos resultados do trabalho (grau em que o indivíduo conhece e compreende a forma e as consequências de como ele efetivamente desempenha sua tarefa).

Já os resultados pessoais e de trabalho, conforme Paiva (1999), são:

- Satisfação Geral (SG): medida global do grau de bem-estar do indivíduo em relação ao seu trabalho;
- Motivação Interna ao Trabalho (MIT): nível de motivação do indivíduo, enquanto experimenta sensações positivas e negativas ao executar sua tarefa;

- Produção de Trabalho de Alta Qualidade (PQT): grau em que é produzido um trabalho percebido e considerado como de alta qualidade;
- Absenteísmo e Rotatividade Baixos (ARB): nível de ausência e *turnover* de pessoal;
- Satisfações Específicas ou Contextuais: grau de bem-estar em termos de possibilidade de crescimento (SPC); supervisão (SSU); segurança (SS); remuneração ou compensação (SC); e ambiente social (SAS).

Figura 1 - Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa, adaptado de Hackman e Oldham (1975) por Moraes e Kilimnik (1994)



Fonte: PAIVA, 1999, p. 21.

No modelo de Hackman e Oldham, conforme Sant'Anna, Kilimnik e Moraes (2011), quanto mais os estados psicológicos estiverem presentes nos trabalhadores, mais eles estarão motivados para o trabalho, assegurando, para a empresa, qualidade dos serviços prestados, assiduidade e baixa rotatividade de pessoal. Assim, fica clara a preocupação dos autores com as tarefas desenvolvidas pelos funcionários e como elas podem interferir na satisfação e sentido do trabalho, de forma que, sendo

assim, percebe-se como o modelo de Hackman e Oldham contribui para o sentido do trabalho, principalmente assegurando os aspectos apresentados por Morin (2001), dentre eles, a variedade das tarefas.

Além disso, segundo Pazini e Stefano (2009), as organizações estão cada vez mais preocupadas em como o ambiente organizacional poderá assegurar o melhor desempenho do colaborador, trazendo ganho de produtividade, de forma que as empresas estão criando ambiente físico de trabalho adequado e as pessoas estão buscando organizações que possibilitem, além de um bem-estar físico, um bem-estar emocional e espiritual.

Os trabalhadores estão dispostos a contribuir com as novas exigências do trabalho, desde que possam participar das decisões sobre o cotidiano do trabalho, que tenham treinamento e que haja incremento do suporte organizacional e das melhorias nas relações socioprofissionais de trabalho (FERREIRA, 2012).

Assim, o tema qualidade de vida no trabalho tem estado cada vez mais presente na sociedade contemporânea, sendo que esse interesse pelo assunto se fundamenta pela relevância que o mundo do trabalho assume na vida em sociedade; em função dos problemas presentes no cotidiano dos ambientes corporativos, que colocam a QVT como uma real necessidade; e pela importância de se refletir sobre o papel e o campo de intervenção das ciências do trabalho e da saúde (FERREIRA, 2012).

Observa-se uma movimentação intensa em busca de fazer existir novas formas de gerir as empresas e seus recursos, principalmente os recursos humanos, visando aumentar a rentabilidade das organizações, trazendo para o foco das discussões a produtividade, a competitividade e, em consequência, a qualidade de vida no trabalho (FERNANDES, 1996).

Sendo assim, percebe-se a relação entre qualidade de vida e sentido do trabalho, já que, conforme Morin (2001), um trabalho que tem sentido é aquele que é importante, útil e legítimo para quem o realiza. Assim, são importantes, conforme a autora, a variedade das tarefas; a identidade do trabalho; o significado do trabalho, características do trabalho que também foram abordadas por Hackman e Oldman

(1975) em seus estudos sobre qualidade de vida no trabalho.

Conforme Morin (2001), o trabalho que tem sentido apresenta seis características: é feito de maneira eficiente e gera resultados, é intrinsecamente satisfatório, é moralmente aceitável e socialmente respeitável, é fonte de experiências de relações humanas satisfatórias, garante a segurança e autonomia, é um trabalho que mantém os empregados ocupados. Essas características também se relacionam com o modelo de qualidade de vida proposto por Hackman e Oldman (1975), que acreditavam que as dimensões das tarefas poderiam influenciar os estados psicológicos críticos do empregado, que determinam os resultados pessoais e de trabalho.

Sendo assim, a proposta deste estudo é entender o sentido do trabalho para os funcionários da Emater-MG. Para tanto, foi utilizado como modelo a perspectiva de Morin (2001), que sintetiza as características de um trabalho que tem sentido (QUADRO 1).

Quadro 1 - Síntese das características de um trabalho que tem sentido associadas aos princípios de organização

Um trabalho que tem sentido é um que...	Características do trabalho	Princípios da organização
É realizado de forma eficiente e leva a um resultado	Finalidade	Clareza e importância dos objetivos Utilidade, valor dos resultados
	Eficiência	Racionalidade das tarefas
É intrinsecamente Satisfatório	Aprendizagem e desenvolvimento das competências	Correspondência entre as exigências do trabalho e as competências da pessoa
	Realização e autorrealização	Desafios e ideias
	Criatividade e autonomia	Margem de manobra sobre a administração das atividades e a resolução dos problemas
	Responsabilidade	Feedback sobre o desempenho
É moralmente aceitável	Retidão das práticas sociais e Organizacionais	Regras do dever e do saber viver em sociedade
	Contribuição social	Valores morais, éticos e espirituais
É fonte de experiências de relações humanas satisfatórias	Afiliação e vinculação	Trabalho em equipe
	Serviço aos outros	Relações do tipo cliente–fornecedor
Garante a segurança e a Autonomia	Independência financeira	Salário apropriado e justo
	Saúde e segurança	Boas condições de trabalho
Mantém ocupado	Ocupação	Carga de trabalho adequada

Fonte: MORIN, 2001, p. 18.

Para atingir o objetivo da dissertação, a pesquisa realizada cumpriu a metodologia descrita a seguir.

3 METODOLOGIA

Este capítulo é composto pela caracterização da pesquisa, apresentação das unidades de análise e de observação e definição das técnicas que serão utilizadas para a coleta e para a análise dos dados.

3.1 Caracterização da pesquisa

Para atingir o objetivo proposto nesta dissertação, foi feita uma pesquisa de campo descritiva, que se caracteriza como sendo um estudo de caso, realizada em uma empresa pública mineira. De acordo com Vergara (2010), a pesquisa descritiva é utilizada para expor características de determinada população ou de determinado fenômeno.

Conforme apresentado, a pesquisa se caracteriza como um estudo de caso, que Gil (2002) explica ser um estudo aprofundado de um ou poucos objetos, permitindo amplo e detalhado conhecimento. Para tanto, foram utilizadas abordagens quantitativas e qualitativas, tendo em vista a aplicação de métodos de coleta e análise de dados pertinentes a tais perspectivas, o que caracteriza uma triangulação de métodos, conforme Collis e Hussey (2005). Para os autores citados, a triangulação pode transpor o preconceito e a esterilidade de uma abordagem de método único. Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (1991)², citados por Collis e Hussey (2005), identificam quatro tipos de triangulação, sendo uma delas a triangulação metodológica, em que são utilizados métodos qualitativos e quantitativos para a coleta dos dados, tal como foi feito nesta pesquisa.

3.2 Unidades de análise e de observação

A unidade de análise da pesquisa proposta foi o setor de comunicação de empresa pública mineira e as unidades de observação foram os empregados desse setor. Os critérios de escolha, tanto da empresa como do setor, conforme Vergara (2010), foram acessibilidade e intencionalidade, já que a escolha da empresa pesquisada foi

2 EASTERBY-SMITH, M. P. V.; THORPE, R.; LOWE, A. **Management Research: An Introduction**, London: Sage, 1991.

decorrente da importância do trabalho desenvolvido pela empresa e por se tratar de uma empresa pública. A escolha pela empresa e setor também se deveu ao fato da pesquisadora ser funcionária do setor de comunicação da empresa, o que facilitou a obtenção dos dados e a interação com o fenômeno pesquisado. Já a definição pela área de comunicação foi por ser uma área que mantém uma interface interna e externa, além de um papel estratégico, atuando no contexto organizacional como parte da estratégia de gestão. A área de comunicação é responsável pela formação da imagem interna e externa da empresa, ela é o reflexo da organização e, por isso, a escolha de se pesquisar o sentido do trabalho para os profissionais desse setor.

Atuavam na assessoria de comunicação 25 profissionais: excluindo-se a pesquisadora, 24 profissionais. Todos eles participaram da pesquisa, sendo que, na primeira fase de coleta, todos os 24 responderam ao questionário (amostra censitária) e, na segunda fase, cinco foram entrevistados.

3.3 Técnicas de coleta de dados

Os dados foram coletados em duas fases, sendo a primeira de natureza quantitativa, por meio de questionários que, conforme Vergara (2010), caracterizam-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, podendo ser aberto (pouco ou não estruturado) ou fechado (estruturado). Para esta parte da pesquisa, foi utilizado um questionário com três partes, contando com questões fechadas e abertas, como apresentado no Apêndice A.

A primeira parte do questionário abordou dados demográficos e funcionais dos respondentes. A segunda relacionou-se ao levantamento de dados sobre Qualidade de Vida no Trabalho, pautando-se no modelo de Hackman e Oldham (1975), conforme utilizado por Paiva e Avelar (2011), e pautando-se também na análise de Morin (2001). A terceira parte consistiu na aplicação da técnica de associação livre de palavras que, conforme Cooper e Schindler (2003), é utilizada para buscar respostas sobre assuntos delicados ou para reduzir respostas estereotipadas, conseguindo assim captar melhor os pensamentos e sentimentos dos entrevistados. Em seguida, ainda na terceira parte, foram apresentadas questões abertas que versavam sobre as percepções dos respondentes quanto ao seu trabalho e quanto à

organização.

Como mencionado, nesta primeira etapa da pesquisa, o questionário foi respondido por todos os 24 empregados que estavam em atividade no setor.

Na segunda fase, de natureza qualitativa, foram entrevistados cinco empregados do setor focalizado. A escolha dos entrevistados também se pautou na acessibilidade e intencionalidade (VERGARA, 2010), já que foram entrevistados profissionais com perfis diferenciados, para se obter uma ideia ampla, e também foram escolhidos aqueles que se sentiram mais à vontade para participar. Participaram 3 homens e 2 mulheres, sendo 4 profissionais concursados e 1 profissional contratado mediante recrutamento amplo; 4 profissionais que exercem as atividades para as quais foram admitidos e 1 que atua em outra atividade; 2 funcionários que atuam na empresa há mais de 30 anos e outros admitidos no último concurso, realizado em 2005. Acredita-se que esse número de entrevistados, devido à sua composição, foi suficiente para se conseguir as respostas almejadas em busca de compreender razões mais profundas relacionadas com a temática em foco: o sentido do trabalho.

Conforme Collis e Hussey (2005), as entrevistas são métodos de coleta de dados nos quais perguntas são feitas a participantes selecionados, para descobrir o que fazem, pensam ou sentem. Para os autores, as entrevistas semiestruturadas ou não estruturadas permitem que as perguntas levantadas e os tópicos explorados mudem de uma entrevista para a seguinte, à medida que novos aspectos são revelados, o que favorece a pesquisa. Para este trabalho, foi utilizada a entrevista com roteiro semi-estruturado (APÊNDICE B), que permite avançar em detalhes importantes quando da conversa com o entrevistado, levantando aspectos importantes e complementares, que poderiam passar despercebidos se fosse utilizada a entrevista estruturada.

3.4 Técnicas de análise dos dados

Os dados do questionário foram tabulados mediante estatística descritiva dos dados, que, conforme Collis e Hussey (2005), é usada para resumir ou exibir dados quantitativos, o que permite que padrões e relações que não são aparentes nos

dados não analisados sejam discernidos. A análise foi univariada, contando com medidas de posição (média, mediana) e de dispersão (desvio-padrão). Para o desenvolvimento do estudo e análise dos questionários, foram utilizados os softwares estatísticos Minitab 14 e SPSS 13, além do Microsoft Excel.

Foi utilizada a análise de conteúdo (BARDIN, 2009) para tratar os dados oriundos da técnica de associação de palavras e das perguntas abertas do questionário. Os dados das entrevistas também foram submetidos à análise de conteúdo temática (BARDIN, 2009), com vistas a se aprofundar na percepção dos sujeitos quanto ao seu entendimento sobre o sentido do seu trabalho. As categorias de análise foram definidas *a priori* e seguiram o modelo proposto por Morin (2001), que sintetiza as características de um trabalho que tem sentido associadas aos princípios de organização.

A análise de conteúdo efetuada em ambas as fases seguiu a operacionalização proposta por Melo et al. (2007; 2008), ou seja, se deu em três fases: preparação, tabulação quantitativa e análise ou categorização temática. Nas duas primeiras fases, prevalecem os critérios de repetição e de relevância, destacando reincidências nos relatos. Para tanto, as entrevistas foram transcritas e as respostas separadas por perguntas. Os dados foram apresentados no formato de tabela, obtendo, assim, uma visão mais ampla, quantificada e resumida das entrevistas.

No próximo capítulo, será apresentada a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais – Emater-MG –, objeto deste estudo de caso sobre o sentido do trabalho e a qualidade de vida.

4 A EMATER-MG

A pesquisa sobre o sentido do trabalho foi realizada na área de comunicação da Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais (Emater-MG), uma empresa pública, de direito privado, com autonomia administrativa e financeira, que atua como instrumento do Governo de Minas Gerais para o planejamento e implementação de ações no setor agropecuário, promovendo a extensão rural.

Conforme informações constantes no site da empresa, sua estrutura é composta de uma Unidade Central (sede em Belo Horizonte), Escritórios Regionais e Escritórios Locais, estando presente em mais de 90% dos municípios mineiros, para atender agricultores familiares, médios e grandes agricultores e público urbano, desenvolvendo um trabalho educativo, nas áreas de agropecuária, bem-estar social, recursos naturais, meio ambiente, abastecimento e mercado.

Conforme registros históricos da Empresa, a Emater-MG surgiu com a Associação de Crédito e Assistência Rural (Acar), fundada em 1948, que foi a primeira experiência brasileira direcionada para a introdução de novas técnicas de agricultura e economia doméstica, de incentivo à organização e de aproximação do conhecimento gerado nos centros de ensino e de pesquisa aos produtores rurais. Essa Associação, que tinha como símbolo o jipe, possuía equipes de trabalho em vários municípios de Minas Gerais, que prestavam assistência técnica aos agricultores que a solicitassem.

No início, o escritório central da Empresa, localizado em Belo Horizonte, funcionava com um grupo de pessoas organizadas nos departamentos Administrativo, de Agricultura, de Ciências Domésticas e Auxiliar. As atividades de campo eram realizadas pelos escritórios locais. Em 1964, trabalhavam na Acar cerca de 550 funcionários, divididos entre as 14 agências regionais e 120 agências locais, atendendo mais de três milhões de pessoas por ano.

De acordo com informações publicadas nos materiais institucionais da empresa, em

1974, o serviço de extensão coordenado pela Abcar (Associação Brasileira de Crédito e Assistência Rural) foi estatizado, com a criação da Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural - Embrater -, responsável pela coordenação de todas as Emateres, empresas públicas estaduais vinculadas às Secretarias de Agricultura dos Estados, criadas em substituição às Acares.

A Emater-MG foi criada em 1975, ao mesmo tempo em que era extinta a Acar, com o objetivo de planejar, coordenar e executar programas de assistência técnica e extensão rural, buscando difundir conhecimentos de natureza técnica, econômica e social, para aumento da produção e produtividade agrícolas e melhoria das condições de vida no meio rural do Estado de Minas Gerais, de acordo com as políticas de ação dos governos Estadual e Federal.

Entretanto, com a crise econômica iniciada em 1979 e a consequente redução de recursos, aconteceram mudanças com relação ao público atendido. A assistência técnica se volta para pequenos e médios produtores e para produção de alimentos básicos. A responsabilidade de assistir os grandes produtores foi direcionada para as empresas privadas de assistência técnica.

Em 1990, com a extinção da Embrater, a coordenação do Sistema passa para a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Embrapa -, em seguida, para a Associação Brasileira das Empresas de Assistência Técnica e Extensão Rural - Asbraer - e depois para o Ministério do Desenvolvimento e Reforma Agrária - MDA.

Ainda na década de 1990, como forma de sobreviver em meio à turbulência, a Emater-MG passa por um processo de modernização, incorporando a visão de foco no cliente e nos resultados desejados, definindo sua missão e objetivos estratégicos. Além disso, oferece serviços aos médios e grandes produtores, com o objetivo de gerar recursos adicionais, para ampliar e melhorar o atendimento aos produtores rurais de agricultura familiar.

Hoje trabalham na Emater-MG quase três mil funcionários, considerando concursados, cedidos de outros órgãos, terceirizados e recrutamento amplo. A Empresa atende mais de 400 mil agricultores, por meio de diversos programas,

destacando-se na construção e implementação de políticas públicas.

A Emater-MG é um dos principais instrumentos do Governo de Minas Gerais para a ação operacional e de planejamento no setor agrícola do Estado, especialmente para desenvolver ações de extensão rural junto aos produtores de agricultura familiar. Constitui área específica de atuação o território mineiro, buscando resultados, como: a melhoria da qualidade de vida, a ampliação das condições de produção dos produtores de agricultura familiar e a inclusão social de grupos e comunidades rurais. A Empresa trabalha com programas geradores de emprego e renda, e ações de organização rural para o desenvolvimento com sustentabilidade e atendimento aos direitos de cidadania.

No próximo capítulo, serão apresentados e discutidos os dados coletados nas pesquisas qualitativa e quantitativa, como forma de responder à pergunta que norteia esta dissertação: qual o sentido do trabalho para funcionários públicos, considerando as categorias de qualidade de vida no trabalho?

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

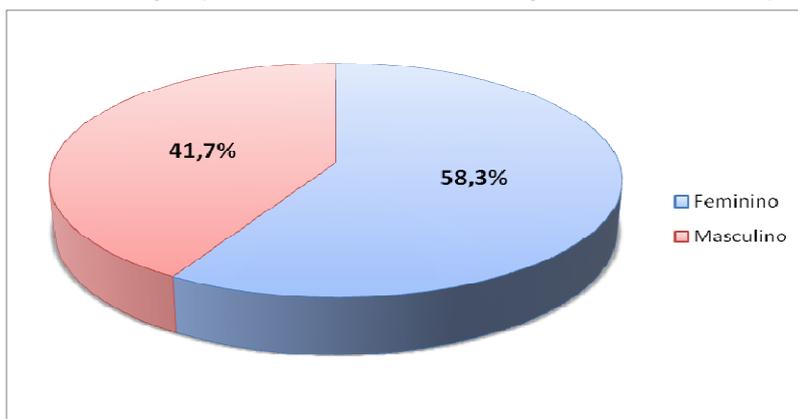
Neste capítulo, serão apresentados os dados coletados por meio das pesquisas. Na primeira parte do capítulo, será apresentado o perfil dos 24 respondentes do questionário. Em seguida, será mostrada a análise do levantamento de dados sobre qualidade de vida no trabalho, de acordo com o modelo de Hackman e Oldham (1975), com base nas dimensões da tarefa, nos estados psicológicos críticos dos respondentes e nos resultados pessoais e de trabalho. Posteriormente, será apresentada a análise de conteúdo das perguntas abertas do questionário e da associação livre de palavras. Na segunda parte, será analisada a qualidade de vida e o sentido do trabalho com base nas entrevistas com os cinco funcionários da Assessoria de Comunicação. Finalmente, na última parte, será apresentada a síntese dos dados, segundo as dimensões de Morin (2001).

5.1 Qualidade de vida no trabalho e sentido do trabalho

5.1.1. Perfil dos respondentes

Os dados exibidos no GRAF. 1 mostram a distribuição percentual da amostra em relação ao sexo dos respondentes.

Gráfico 1 - Distribuição percentual amostral em função do sexo dos respondentes



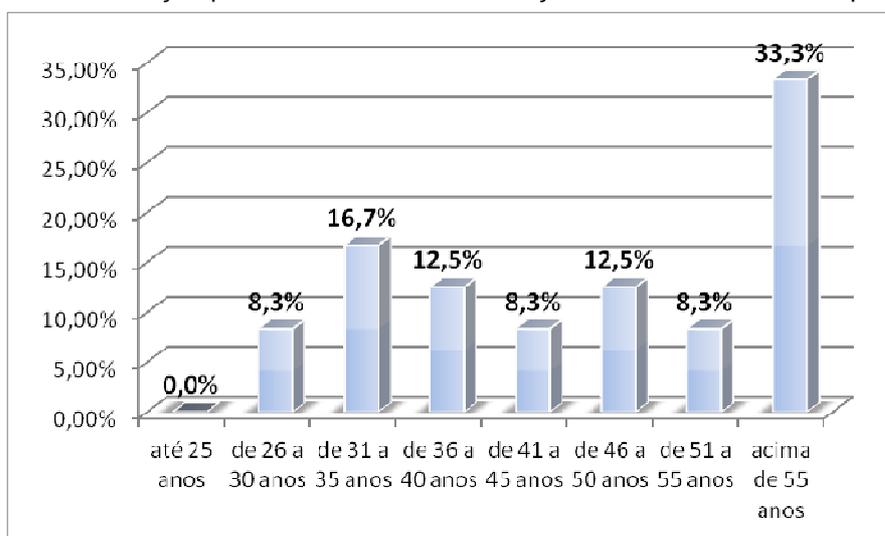
Fonte: Dados da pesquisa.

Por meio da figura, observa-se que a maioria dos funcionários abordados (pouco menos de 60%) são mulheres, enquanto 41,7% da amostra é representada por

indivíduos do sexo masculino. Essa situação é comum em assessorias de comunicação, já que é uma área em que predominam mulheres. Os cargos comumente ocupados por homens são, na maioria, técnicos e administrativos.

Através do GRAF. 2, visualiza-se a distribuição amostral em função da faixa etária dos respondentes.

Gráfico 2 - Distribuição percentual amostral em função da faixa etária dos respondentes

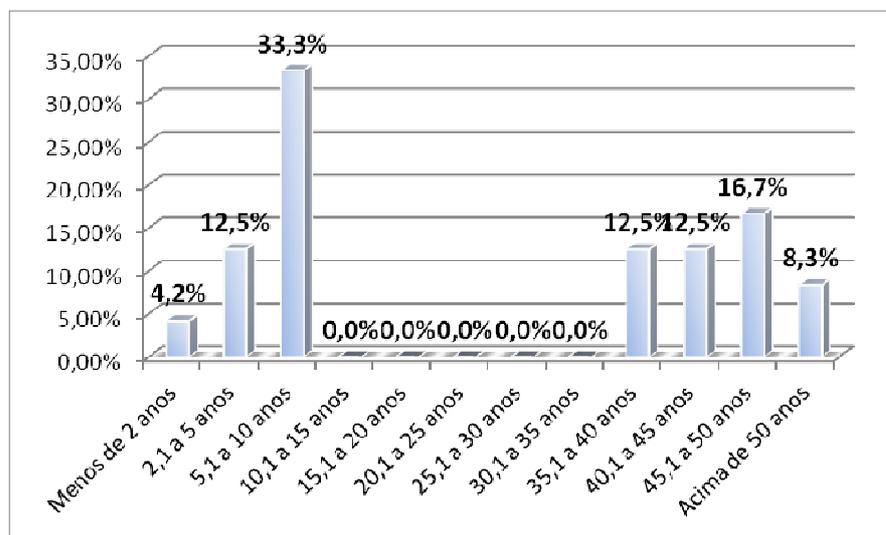


Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se que nenhum indivíduo pesquisado possui idade inferior a 25 anos, enquanto um terço da amostra está inserido na faixa acima de 55 anos. As demais categorias apresentam distribuições diversas com um padrão heterogêneo que varia de aproximadamente 8% a 16,7%. Grande parte dos funcionários da Assessoria de Comunicação está na empresa há muitos anos, já que é uma instituição pública e, ainda que regida pela Consolidação das Leis Trabalhistas, CLT, culturalmente permite que os funcionários tenham estabilidade, de forma que os processos demissionais são praticamente inexistentes. Além disso, no último concurso realizado em 2005, a maioria dos funcionários admitidos para a Assessoria de Comunicação e que ainda permanecem da empresa são pessoas com mais de 30 anos. É necessário reforçar também que, por se tratar de empresa pública, quando da realização do concurso, foi solicitado um mínimo de experiência profissional, o que também tornava inviável a contratação de pessoas muito jovens.

Os dados expostos no GRAF. 3 permitem a visualização das porcentagens referentes ao tempo de trabalho na Emater declarado pelos respondentes.

Gráfico 3 - Distribuição percentual amostral em função do tempo de trabalho na empresa Emater - MG

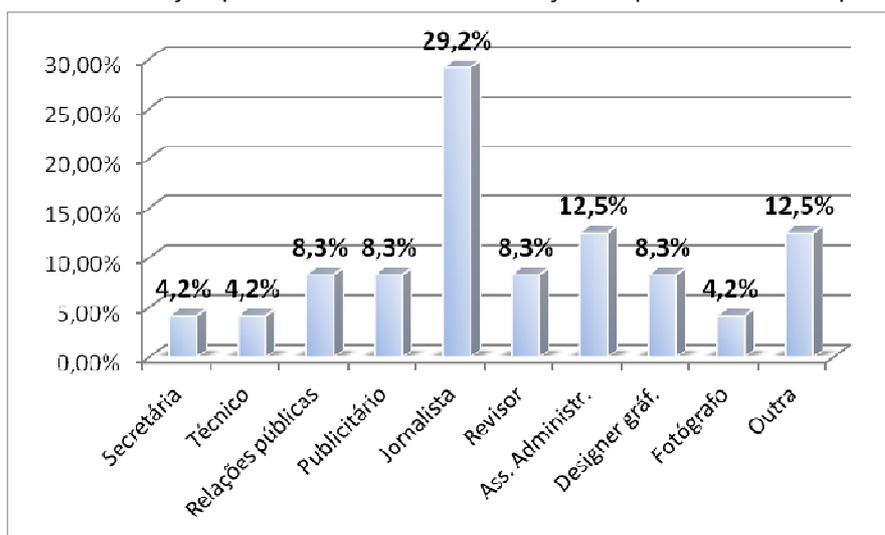


Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se que nenhum funcionário abordado possui tempo de trabalho entre 10 e 35 anos, o que configura uma distribuição dos dados maciça nas categorias extremas da variável em questão. A faixa com maior concentração (um terço amostral) compreende período de experiência de 5,1 a 10 anos. Nota-se ainda que exatamente metade da amostra (50% dos respondentes) é composta por funcionários que já trabalham na Emater há mais de 35 anos. A porcentagem de indivíduos com experiência menor que 2 anos possui pouca representatividade enquanto a categoria restante (entre 2 e 5 anos) apresenta exatamente 12,5% do total amostral. A equipe de comunicação, como mostram os dados coletados, divide-se em funcionários antigos da casa e, em maioria, aqueles admitidos no concurso de 2005, assim, 25% estão na Emater há mais de 45 anos, enquanto os admitidos em 2005, estão na atividade há cerca de 7 anos.

Já a análise das porcentagens exibidas no GRAF. 4 permite a constatação de uma profissão – jornalista - com concentração de respondentes bem mais expressiva que as demais.

Gráfico 4 - Distribuição percentual amostral em função da profissão dos respondentes

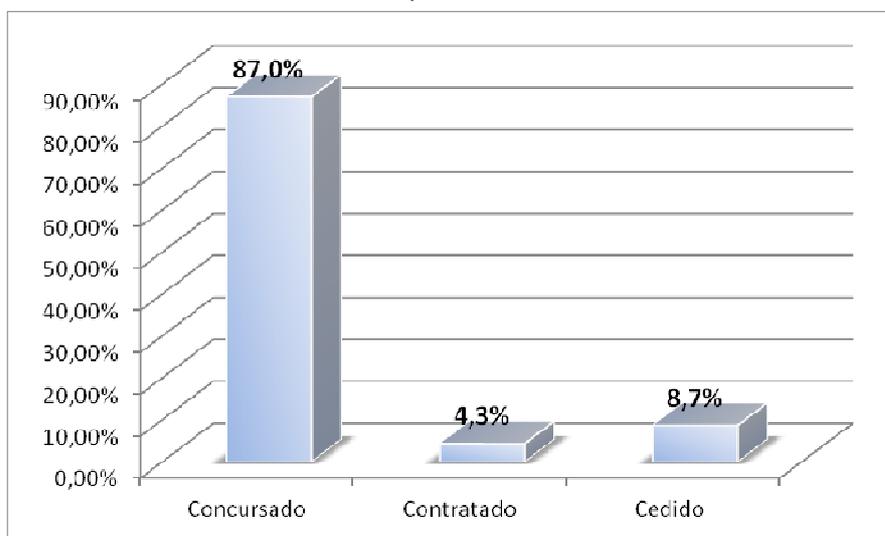


Fonte: Dados da pesquisa.

Enquanto 29,2% do total amostral são compostos por jornalistas, as demais categorias não apresentam valores elevados, sendo o cargo de assistente administrativo o segundo mais frequente com uma representatividade de 12,5% dos funcionários abordados. As demais profissões listadas alternam concentrações de 4,2% e 8,3% do total amostral. A existência de maior número de jornalistas é comum em assessorias de comunicação, já que grande parte das atividades são realizadas por esses profissionais. Na Emater-MG, os jornalistas são responsáveis pela produção de programas de televisão e rádio, redação de matérias para o portal, revistas e comunicação interna, o que exige maior quantidade de profissionais com essa formação. Já o cargo de assistente administrativo exerce atividades de apoio ao trabalho dos jornalistas, como os técnicos de rádio.

O GRAF. 5 demonstra o tipo de vínculo trabalhista dos respondentes, por meio do qual se confirma que a maioria é concursada.

Gráfico 5 - Distribuição percentual amostral em função do tipo de vínculo trabalhista dos respondentes

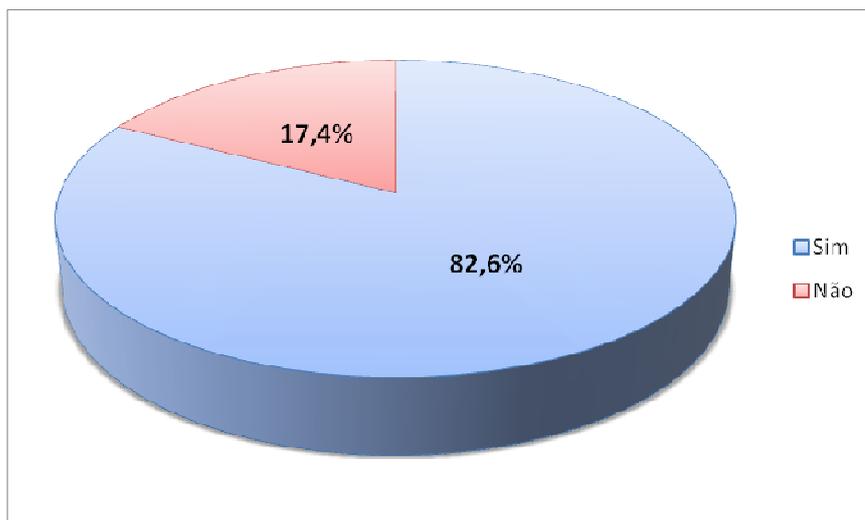


Fonte: Dados da pesquisa.

Ao se analisar a frequência relativa da amostra em relação ao tipo de vínculo trabalhista que os respondentes possuem, é possível verificar a predominância de funcionários concursados, que representam 87% dos indivíduos abordados, enquanto outros 8,7% também são concursados, mas vindos de outro órgão do Estado, ou seja, cedidos à Emater-MG. Já a porcentagem de contratados é de apenas 4,3%. Apenas um jornalista é contratado, todo o restante da equipe da assessoria é formado por funcionários concursados, o que é comum já que os demais funcionários contratados pela Emater-MG estão divididos entre outros departamentos da empresa, em grande parte como sendo cargos de confiança das diretorias, fato comum em órgãos do governo.

Também foi avaliado que a maioria dos funcionários exerce as atividades para as quais foram admitidos, sem desvio de função.

Gráfico 6 - Distribuição percentual amostral relativa ao exercício da atividade para a qual os respondentes foram admitidos

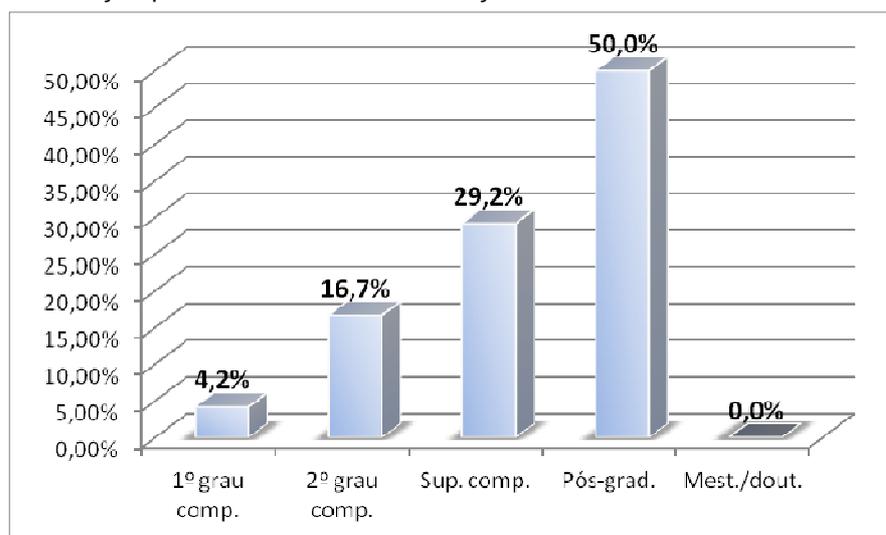


Fonte: Dados da pesquisa.

Através das respostas concedidas pelos respondentes, é possível observar que pouco menos de 83% dos indivíduos abordados exercem a atividade para a qual foram admitidos, enquanto 17,4% declararam não exercer a função designada no ato de sua contratação. Esse é um resultado esperado já que a maioria dos funcionários foi contratada para atividades específicas de suas áreas de formação, tais como jornalistas, relações públicas e designer gráfico. Apenas os administrativos executam atividades diferentes daquelas para as quais foram contratados, já que muitos se identificaram com as novas atividades, que também são importantes para a assessoria e não haviam sido previstas no último concurso.

O GRAF. 7 exibe a distribuição percentual amostral quanto ao nível de escolaridade dos respondentes.

Gráfico 7 - Distribuição percentual amostral em função do nível de escolaridade dos respondentes

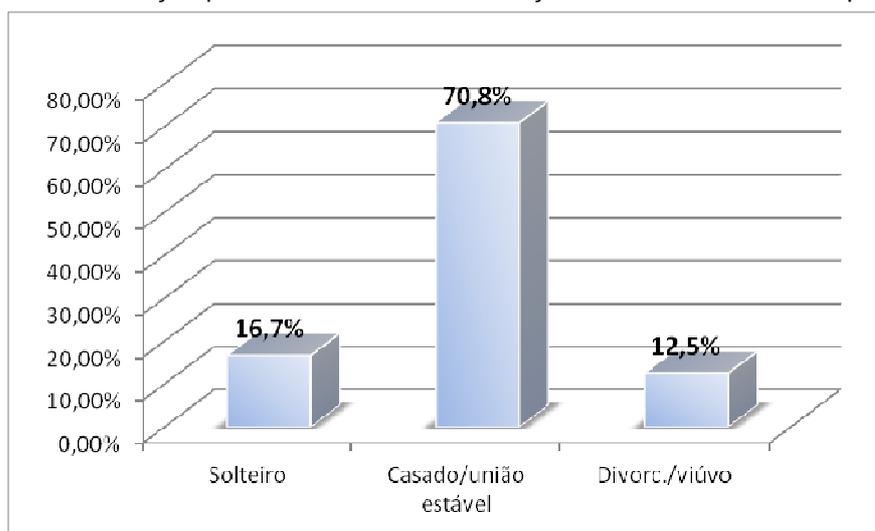


Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se uma tendência crescente de concentração de dados na medida em que se aumenta o grau de instrução. No entanto, nota-se também que nenhum funcionário pesquisado declarou possuir mestrado ou doutorado. Dentre as demais faixas de escolaridade, metade da amostra possui pós-graduação e apenas 4,2% só concluíram o 1º grau. Os funcionários que possuem pós-graduação são jornalistas, relações públicas e publicitários. Tem havido também uma tendência de os funcionários buscarem especialização, em função do benefício salarial concedido pela empresa a funcionários mais qualificados formalmente. Entretanto, a área da empresa em que comumente encontram-se os profissionais com mestrado é o departamento técnico, em função principalmente da necessidade de aprofundamento do conhecimento em determinadas áreas de pesquisa.

Os dados visualizados no GRAF. 8 caracterizam a amostra quanto ao estado civil dos respondentes.

Gráfico 8 - Distribuição percentual amostral em função do estado civil dos respondentes

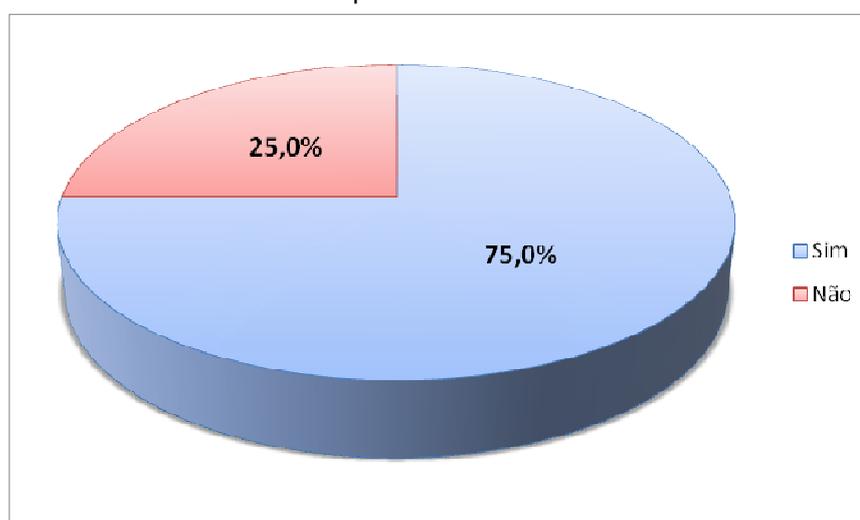


Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se que a maioria expressiva (cerca de 71%) se encontra casada ou em regime de união estável, enquanto outros 16,7% são solteiros e 12,5% estão divorciados ou são viúvos. Como grande parte dos funcionários está com idade entre 31 e 50 anos, é de se esperar também que a maioria esteja casada ou em união estável.

Através do GRAF. 9, é possível visualizar a distribuição percentual da amostra no contexto relativo aos filhos dos respondentes.

Gráfico 9 - Distribuição percentual amostral em função dos respondentes que possuem e que não possuem filhos

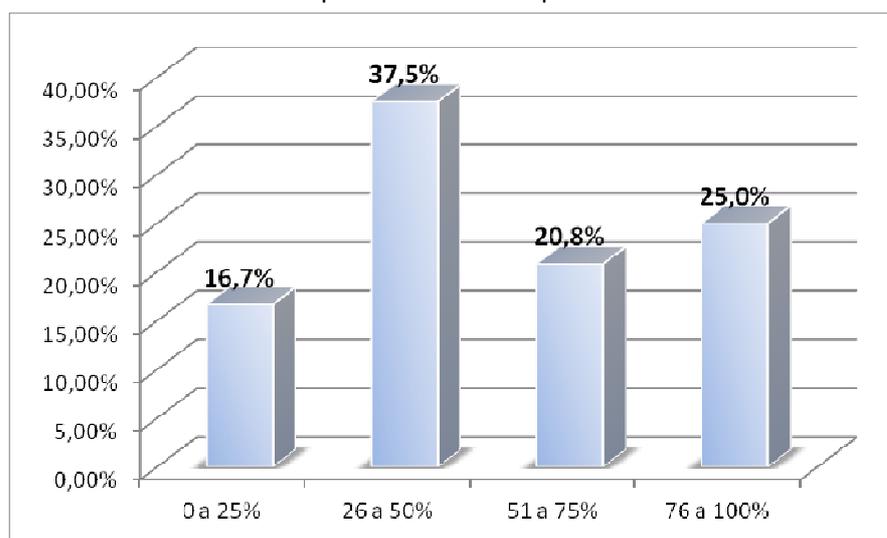


Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se que 75% dos funcionários abordados declararam possuir filhos enquanto os outros 25% responderam negativamente à mesma questão. O dado também já era esperado em função de que grande parte dos funcionários está com idade entre 31 e 50 anos, sendo que a maioria destes está casada ou em união estável.

O GRAF. 10 apresenta o percentual de contribuição dos funcionários para com a renda familiar.

Gráfico 10 - Distribuição percentual amostral em função da porcentagem da renda familiar pela qual os respondentes são responsáveis



Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre os respondentes abordados, verifica-se que um quarto da amostra é responsável por mais de 75% da renda familiar e outros 31% aproximadamente participam ativamente no orçamento familiar, sendo responsáveis por uma faixa de 51% a 75% dele. Constata-se ainda na figura que pouco menos de 17% do total da amostra é responsável por menos de 25% da renda familiar. Esse dado revela que a maioria dos funcionários contribui para a renda familiar, o que deve impactar no sentido que atribuem ao seu trabalho, no mínimo como garantia de segurança e autonomia (MORIN, 2001).

A seguir, serão apresentadas as análises referentes às estatísticas descritivas concernentes às seções que compõem a qualidade de vida no trabalho, relacionadas ao sentido do trabalho, conforme abordagem de Morin (2001). Cada

seção é formada por variáveis mensuradas de acordo com a média dos valores fornecidos pelos respondentes em níveis de avaliação.

5.1.2. Dimensões da tarefa segundo os respondentes

Inicialmente, são analisados os dados relativos às dimensões da tarefa que os respondentes exercem na empresa, conforme o Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa, de Hackman & Oldham (1975). Esta seção é composta por sete itens e pela variável resumo, formada pela média das demais, chamada de Potencial motivacional da tarefa (PMT).

De acordo com os dados exibidos na TAB. 1, note-se que a maioria das variáveis que compõem as dimensões das tarefas apresenta um patamar de valores elevados (acima de 4,0), com variabilidade razoável (desvio-padrão reduzido).

Tabela 1 - Estatísticas descritivas referentes às dimensões da tarefa

Dimensões da tarefa	Média	Desvio-padrão	P25	Mediana	P75
VH	4,71	1,17	3,63	5,00	5,50
IT	3,96	1,20	2,63	4,00	5,00
ST	3,38	1,26	3,00	3,50	4,00
IR	4,77	1,10	4,00	5,00	5,88
AU	4,67	0,90	4,00	4,50	5,50
FI	4,13	1,24	3,50	4,00	5,00
FE	4,65	1,12	3,63	4,75	5,50
PMT	4,32	0,62	3,81	4,43	4,84

Fonte: Dados da pesquisa.

Destacam-se como exceções a identidade e o significado da tarefa, por apresentarem as menores médias e medianas encontradas, avaliadas como medianas (entre 3,0 e 4,0), além de possuir maiores desvios-padrão calculados. Tais características configuram uma desvalorização ou desmotivação dos respondentes quanto à importância atribuída às tarefas que executam em seu trabalho, pessoal e coletivamente.

Conforme pode ser observado, as dimensões da tarefa “Significado da Tarefa - ST” (grau em que a tarefa afeta as outras pessoas, na organização ou fora dela) - e “Identidade da Tarefa - IT” (grau de exigência da tarefa de execução de um trabalho completo, do início ao fim, identificável, de resultados visíveis) - foram aquelas que

apresentaram os dados mais negativos. Isso mostra que os funcionários não percebem que as tarefas por eles desempenhadas têm importância para as pessoas dentro e fora da organização. Há ainda o entendimento de que os resultados do trabalho não são percebidos pelas pessoas. De acordo com Morin (2001), um trabalho que tem sentido é aquele que é importante, útil e legítimo para quem o realiza, sendo essencial que os objetivos sejam claros e valorizados para quem o realiza e que os trabalhadores tenham oportunidade de testar suas capacidades. Quando os funcionários deixam de perceber a importância do trabalho por eles desenvolvido, esvazia-se o sentido de produzir, bem como a motivação. O trabalho será feito de maneira eficiente e gerará resultados se o funcionário perceber sentido em sua atividade, de forma que o trabalho seja moralmente aceitável e socialmente respeitável. Observe-se que o significado da tarefa é um dos componentes necessários para que o trabalho tenha sentido, já que se refere às representações que o sujeito tem de sua atividade, assim como o valor que lhe atribui (MORIN, 2001).

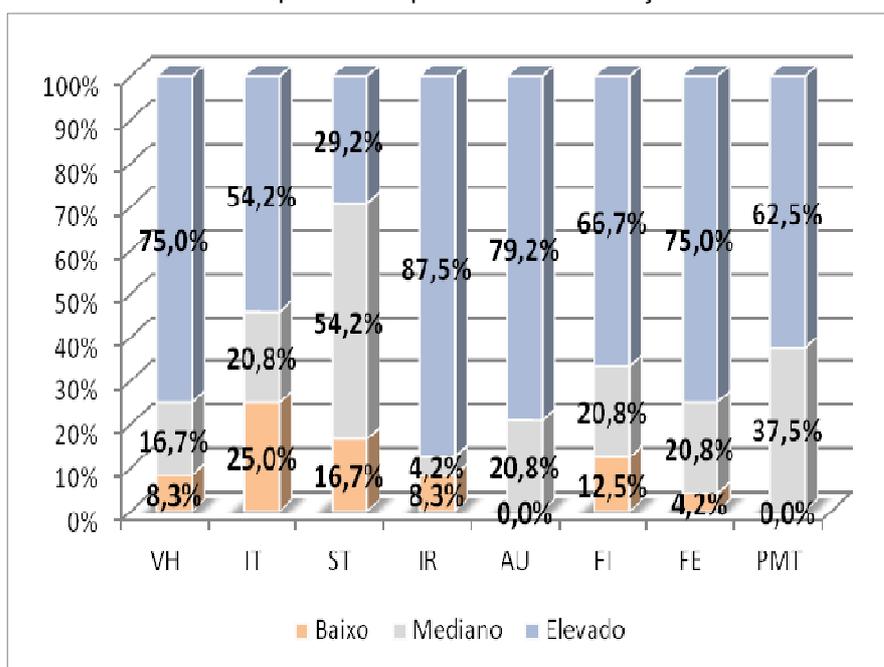
Para Bendassoli e Soboll (2011), o reconhecimento conferido pelos outros na validação do trabalho também contribui para a construção do sentido do trabalho. De acordo com os autores, o reconhecimento permite transformar o sofrimento do trabalho em prazer. Porém, quando os funcionários não percebem que suas tarefas são importantes e quando o resultado do trabalho não é reconhecido pelas pessoas, o trabalho torna-se sem sentido e as tarefas deixam de ser executadas com a mesma eficiência e desempenho. A maioria das pessoas é constrangida a trabalhar, já que trabalho significa sobrevivência, porém torna-se ainda pior trabalhar sem compreender a tarefa que está sendo executada, ou seja, sem entender a importância e os benefícios que esta trará (MOSQUERA, 2004).

Já o inter-relacionamento, IR (grau em que o indivíduo trabalha junto ou lida com outras pessoas, internas ou externas à organização), pode ser listado como o item com maior nível de valores fornecidos, denotando a valorização dada pelos respondentes à cooperação e dinamismo de equipe dentro da organização pesquisada. O resultado mostra que os funcionários da Emater-MG percebem que, por meio das atividades por eles desempenhadas, eles interagem bem com outros funcionários e também com o público externo da empresa. Para Silva (2001), o

trabalho também é uma forma de o indivíduo ser aceito no meio social, interagindo e tornando-se membro de um grupo. Conforme Kondo (1994), o trabalho deve ser uma atividade que produza algo com valor para outras pessoas, incluindo o componente socialização. Assim, o inter-relacionamento é um ponto favorável para a construção do sentido do trabalho pelos profissionais da assessoria de comunicação da Emater-MG, já que, conforme Morin (2001), para que o trabalho tenha sentido, é essencial permitir o contato entre as pessoas, de forma que umas ajudem às outras.

Outra possibilidade de análise refere-se à aglutinação das respostas pelo conjunto de respondentes nos três níveis avaliados (baixo – abaixo de 3; mediano – entre 3 e 4; elevado – acima de 4), como pode ser observado no GRAF. 11.

Gráfico 11 - Percentual de respondentes por níveis de avaliação das dimensões da tarefa



Fonte: Dados da pesquisa

Assim, conclui-se que, além da dimensão inter-relacionamento, as variáveis “Feedback Intrínseco – FI” e “Feedback Extrínseco – FE” apresentam-se de maneira satisfatória, na opinião dos respondentes, o que significa que os funcionários da assessoria recebem informações sobre seu desempenho através da execução da própria tarefa e através de terceiros, internos ou externos à organização, ainda que não percebam a importância da sua tarefa e nem sejam reconhecidos pelo desempenho delas.

Também foram avaliadas de forma positiva a “Variedade de Habilidades – VH” (grau em que a tarefa exige variedade de atividades que requerem, por sua vez, habilidades e talentos diferentes de um mesmo indivíduo) e “Autonomia - AU” (grau em que a tarefa fornece ao indivíduo liberdade e independência de programação e determinação de procedimentos). Para Morin (2001), a variedade das tarefas, que exige variedade de competências, é importante para dar sentido ao trabalho.

No que se refere à autonomia, percebe-se sua relação direta com a motivação e o envolvimento do funcionário. Para Siqueira e Júnior (2004), as pessoas mais satisfeitas com o trabalho têm menos faltas e melhores desempenho e produtividade. Limongi-França (2004) explica que a produtividade está relacionada às condições físicas, mentais e ambientais do mundo do trabalho e tem ligação com a melhoria da qualidade de vida de cada indivíduo no trabalho e suas consequências fora dessa esfera. Na mesma linha, Dourado e Carvalho (2005) afirmam que, de forma geral, os autores que estudam a qualidade de vida no trabalho entendem que a autonomia e participação conferidas ao indivíduo no trabalho influenciam na satisfação dos funcionários com o trabalho e, com isso, no desempenho dos trabalhadores.

De maneira geral, após a análise das dimensões da tarefa, percebe-se que a variável resumo “Potencial Motivacional da Tarefa – PMT” se mantém num patamar elevado de avaliação junto aos respondentes, levando-se em conta a amplitude da escala, que varia de 1 a 6. Assim, as dimensões da tarefa, conforme modelo de Hackman e Oldham (1975), contribuem para trazer satisfação para o trabalho e, também, para atribuir significado ao trabalho realizado.

Para Marcelo Oliveira (2011), o modelo de Hackman e Oldham (1975) é o mais preocupado com as tarefas que o indivíduo realiza em seu trabalho, de forma que para que houvesse satisfação geral com o trabalho, motivação interna, produção de alta qualidade, baixo absenteísmo e baixa rotatividade, seria necessário ocorrer nos trabalhadores certos estados psicológicos, como a percepção do significado do trabalho, a percepção da responsabilidade pelos resultados e o conhecimento dos resultados do trabalho, que dependem das sete dimensões da tarefa, analisadas neste tópico. Dessa forma, na visão de Hackman e Oldham (1975), conforme Paiva

e Couto (2008), as dimensões das tarefas poderiam influenciar os estados psicológicos críticos do empregado, que determinam os resultados pessoais e de trabalho.

Sendo assim, a seguir, será feita a análise dos estados psicológicos críticos apurados junto aos respondentes dessa parte da pesquisa.

5.1.3 Estados psicológicos críticos dos respondentes

Serão analisados, a seguir, conforme o Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa, de Hackman & Oldham (1975), os estados psicológicos críticos dos respondentes. Paiva (1999) explica que os estados psicológicos críticos compreendem a significância percebida do trabalho, PST (grau em que o indivíduo percebe a tarefa como significativa e valiosa), responsabilidade percebida pelos resultados do trabalho, PRR (grau em que o indivíduo se sente responsável pelos resultados da tarefa que executa) e conhecimento dos resultados do trabalho, CRT (grau em que o indivíduo conhece e compreende a forma e as consequências de como ele efetivamente desempenha sua tarefa).

As estatísticas expostas na TAB. 2 configuram um perfil de concentração de dados nas faixas mais elevadas de avaliação dos estados psicológicos críticos, especialmente nos casos da percepção da significância do trabalho e na percepção da responsabilidade pelos resultados. Isso mostra que os funcionários percebem que as tarefas por eles desempenhadas são significativas e valiosas e que eles se sentem responsáveis pelos resultados das tarefas que executam, considerando-se, também, a média geral dessas variáveis (MEP).

Tabela 2 - Estatísticas descritivas referentes aos estados psicológicos críticos

Estados psicológicos	Média	Desvio-padrão	P25	Mediana	P75
PST	5,13	0,91	4,63	5,50	5,50
PRR	5,17	0,99	4,00	5,50	6,00
CRT	4,71	1,06	4,00	5,00	5,50
MEP	5,00	0,71	4,67	4,92	5,46

Fonte: Dados da pesquisa.

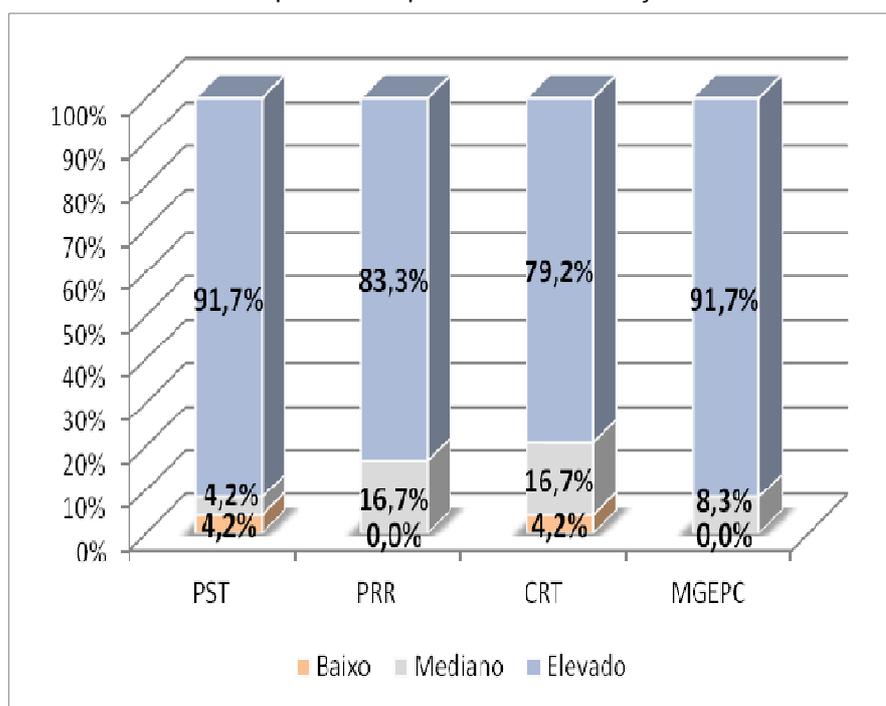
Para Morin (2001), um trabalho que tem sentido é importante, útil e legítimo para quem o realiza, ou seja, é um trabalho que possibilita a utilização de competências variadas, um trabalho que não seja alienante, que o indivíduo tenha domínio de todo o processo produtivo, que gere satisfação em sua execução e tenha algum impacto positivo.

Conforme Sant'Anna, Klimnik e Moraes (2011), Herzberg considerava que os fatores que motivam as pessoas estão ligados ao conteúdo da tarefa e se relacionam com a sensação de realização e desafio.

Observa-se também que o patamar médio dos valores obtidos para o conhecimento dos resultados do trabalho é inferior às demais variáveis, entretanto, mesmo assim, suas características individualmente podem ser consideradas satisfatórias.

Os dados presentes no GRAF. 12 ratificam tais resultados, pois exibem os percentuais de respondentes por nível de avaliação de cada um dos estados psicológicos críticos, além da variável resumo (média das três anteriores, MEP).

Gráfico 12 - Percentual de respondentes por níveis de avaliação das dimensões da tarefa



Fonte: Dados da pesquisa

O nível médio geral dos estados psicológicos críticos apresenta um quadro elevado de avaliação e a diferença de perfil entre a variável CRT e as demais pode ser facilmente visualizada, pois ela implica a mais frequente avaliação em nível elevado. Levando-se em conta a escala de avaliação descrita, é possível observar que todos os itens analisados se situam no nível elevado de favorabilidade/conhecimento do trabalho.

O conhecimento dos resultados do trabalho apresentou a menor média, ainda que o resultado também tenha sido positivo. Isso significa que os funcionários deveriam conhecer e compreender melhor a forma e as consequências de como efetivamente desempenham sua tarefa. Para tanto, é necessário que haja mais retorno dos superiores sobre o trabalho desempenhado por eles. Ferreira (2012) argumenta que, para o trabalho trazer felicidade, é importante o sentimento de ser útil para outras pessoas, o reconhecimento financeiro e a valorização, sobretudo, da chefia imediata. É importante, como explica o autor citado, o reconhecimento e o crescimento profissional, por meio da retribuição monetária e do elogio, como expressão de admiração.

No modelo de Hackman e Oldham, conforme Sant'Anna, Kilimnik e Moraes (2011), quanto mais os estados psicológicos estiverem presentes nos trabalhadores, mais eles estarão motivados para o trabalho, assegurando para a empresa, qualidade dos serviços prestados, assiduidade e baixa rotatividade de pessoal. Além disso, fatores como possibilidade de crescimento, satisfação com a segurança, satisfação com a supervisão, satisfação com a compensação e a satisfação com o ambiente social também influenciam os resultados do trabalho.

Assim, na visão de Hackman e Oldham, conforme Paiva e Couto (2008), a qualidade de vida no trabalho tem relação com as atividades exercidas pelos funcionários no ambiente de trabalho. Hackman e Oldham (1975) acreditavam que as dimensões da tarefa poderiam influenciar os estados psicológicos críticos do empregado, que determinam os resultados pessoais e de trabalho, que serão apresentados a seguir.

5.1.4 Resultados pessoais e de trabalho

Dentre os resultados pessoais e de trabalho, no modelo de Hackman e Oldham (1975), conforme Paiva (1999), foram avaliados os seguintes: Satisfação Geral (SG, medida global do grau de bem-estar do indivíduo em relação ao seu trabalho); Motivação Interna ao Trabalho (MIT, nível de motivação do indivíduo, enquanto experimenta sensações positivas e negativas ao executar sua tarefa); e a média (MR).

Os resultados apresentados na TAB. 3 permitem a análise do perfil dos respondentes quanto aos resultados pessoais e de trabalho.

Tabela 3 - Estatísticas descritivas referentes aos resultados pessoais e de trabalho

Resultados	Média	Desvio-padrão	P25	Mediana	P75
SG	5,08	0,92	4,50	5,25	6,00
MIT	5,25	0,99	5,00	5,50	6,00
MR	5,17	0,81	4,75	5,25	5,75

Fonte: Dados da pesquisa.

Levando-se em conta a escala adotada, constata-se um nível bastante satisfatório apontado pelos funcionários pesquisados, visto que as médias e medianas encontradas estão situadas todas acima de 5,0, consideradas elevadas. Além disso, observa-se que o índice de variabilidade é baixo, o que denota concentração de dados próximos aos valores mais altos. Evidencia-se que a motivação interna para o trabalho alcança um patamar ainda mais positivo que a satisfação geral com o trabalho, ainda que a diferença entre as duas variáveis não seja muito expressiva.

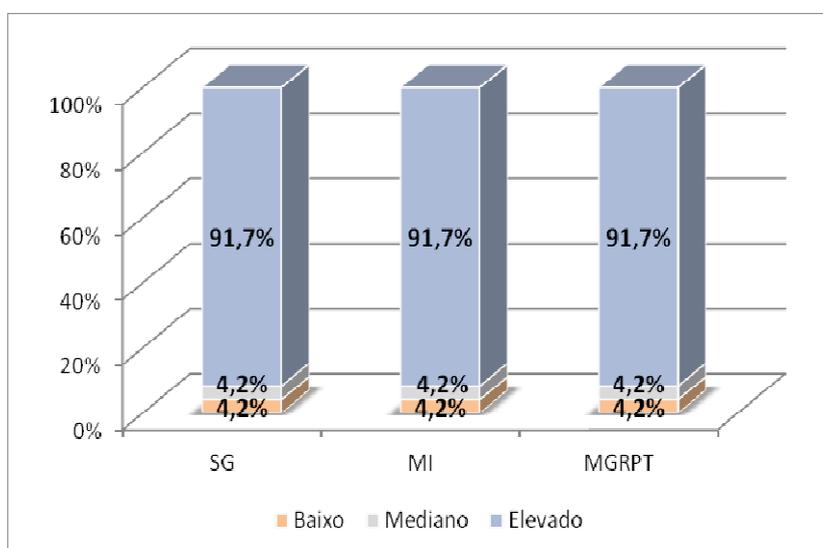
Percebe-se que o nível de motivação do indivíduo, enquanto experimenta sensações positivas e negativas ao executar sua tarefa, é bastante positivo, assim como o bem-estar do indivíduo em relação ao seu trabalho e o grau em que é produzido um trabalho percebido e considerado como de alta qualidade.

Nas pesquisas realizadas por Morin (2001), em 1994 e 1998, sobre o sentido do trabalho, a autora determina seis características do trabalho que tem sentido: é feito de maneira eficiente e gera resultados, ou seja, o trabalho deve ser organizado e sua realização deverá conduzir a resultados úteis; é intrinsecamente satisfatório,

assim, o prazer e o sentido na execução das tarefas são importantes. O trabalho deve corresponder à personalidade, aos talentos e desejos das pessoas; é moralmente aceitável e socialmente respeitável, gerando contribuição para a sociedade; é fonte de experiências de relações humanas satisfatórias, sendo essencial que o trabalho permita o contato entre as pessoas, de forma que umas ajudem as outras; garante a segurança e autonomia, permitindo que o empregado, com o seu salário, sinta-se seguro, autônomo e independente; é um trabalho que mantém os empregados ocupados, sendo uma atividade programada, com começo, fim, horários e rotinas. O trabalho só tem sentido quando é visto não somente como parte de uma empresa, mas como parte da vida do indivíduo e da sociedade.

Observando-se os percentuais de respondentes, por nível de avaliação, esses resultados são fortalecidos. (GRAF. 13)

Gráfico 13 - Percentual de respondentes por níveis de avaliação das satisfações pessoais e de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que as duas variáveis mensuradas (e, conseqüentemente a variável "resumo") apresentam exatamente o mesmo percentual de respondentes para os três níveis de avaliação listados, sendo visível a predominância dos dados na faixa mais satisfatória exposta. Observa-se que tanto as variáveis "satisfação geral" e "motivação interna", quanto a variável resumo estão inseridas na faixa que caracteriza nível de avaliação elevado, conforme analisado anteriormente.

Situação semelhante também foi encontrada no que se refere às satisfações específicas, ou seja, grau de bem-estar em termos de: possibilidade de crescimento (SPC); supervisão (SSU); segurança (SS); remuneração ou compensação (SC); e ambiente social (SAS), além da média geral (MSE). Os dados exibidos na TAB. 4 indicam um padrão elevado de dados para essas variáveis.

Tabela 4 - Estatísticas descritivas referentes às satisfações específicas

Satisfações	Média	Desvio-padrão	P25	Mediana	P75
SPC	4,40	1,34	3,50	4,50	5,50
SSU	4,83	1,04	4,00	5,00	6,00
SS	4,85	0,99	4,00	5,00	6,00
SC	4,40	1,38	4,00	5,00	5,00
SAS	4,44	1,02	4,00	4,50	5,38
MSE	4,58	0,92	3,93	4,70	5,30

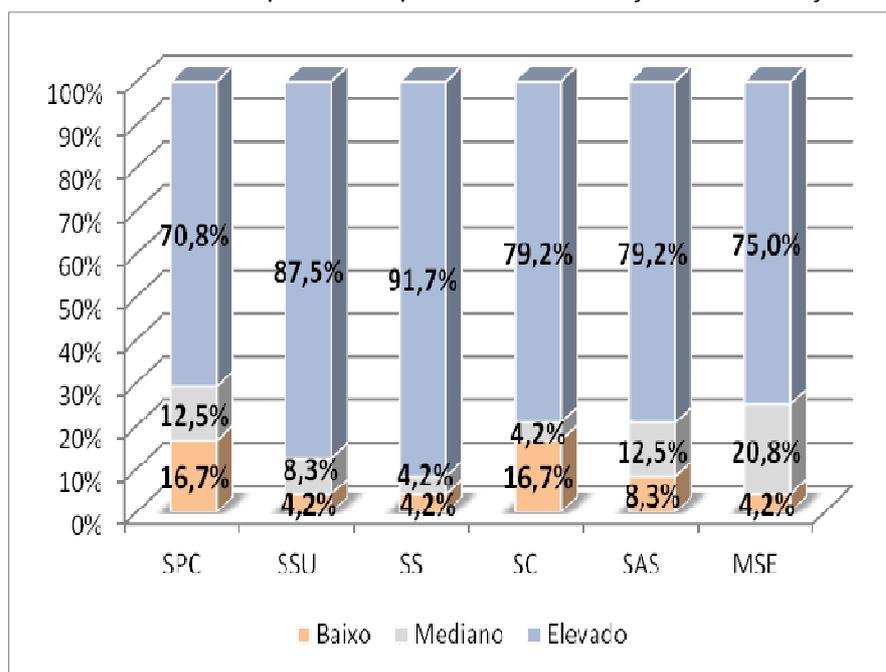
Fonte: Dados da pesquisa.

É possível destacar duas variáveis (supervisão adequada e segurança no trabalho) pelos índices superiores às demais e pela variabilidade mais moderada. Ressalta-se ainda o nível de similaridade do perfil dos dados apresentados pelas variáveis "possibilidade de crescimento" e "ambiente social". Ferreira (2012) apresenta a qualidade de vida no trabalho sob a ótica dos trabalhadores que apontaram a necessidade de um bom relacionamento dos subordinados com a chefia, sendo importante, conforme o modelo de QVT de Werther e Davis, a obtenção de informações pelos funcionários sobre o desempenho de suas atividades.

Os empregados também consideram necessária a execução de um trabalho sem pressão de qualquer natureza, sem excesso de atividades e sem riscos para a saúde, conforme Ferreira (2012), o que deixa claro também que é necessário que os empregados sintam-se seguros no trabalho.

A avaliação desses resultados, observando-se os percentuais de respondentes por nível de avaliação também revela seu lado positivo, destacando-se a satisfação com segurança, peculiar ao funcionário concursado que possui certa estabilidade, como apresentado no GRAF. 14.

Gráfico 14 - Percentual de respondentes por níveis de avaliação das satisfações específicas



Fonte: Dados da pesquisa

Esses índices de concentração de dados representam um aspecto positivo para a empresa pesquisada, visto que mesmo a variável com o resultado menos satisfatório (possibilidade de crescimento) possui mais de 70% dos funcionários enquadrados na faixa de avaliação elevada.

Dando continuidade ao estudo sobre o sentido do trabalho, ainda como parte da primeira etapa da pesquisa, foram analisadas as respostas das perguntas abertas e da associação de palavras do questionário respondido pelos 24 funcionários da assessoria de comunicação, que buscavam respostas menos estereotipadas sobre o sentido do trabalho. A seguir, serão analisadas as respostas do questionário.

5.1.5 A organização e o trabalho, segundo os respondentes

Foram analisados os dados coletados por meio das questões abertas, respondidas pelos funcionários. A primeira pergunta questionava sobre o significado da Emater-MG. Para os respondentes, a Empresa representa o trabalho, o local onde eles prestam serviço, mas percebe-se que há também um sentimento de orgulho em relação à empresa, em função do trabalho desenvolvido por ela, que é a assistência técnica, prioritariamente, aos pequenos agricultores.

Tabela 5 - O que significa a Emater-MG

Respostas	Respondente	Total
Trabalho	R15, R16, R21, R23,R24	5
Estabilidade	R6, R10	2
Melhoria da qualidade de vida	R5, R8	2
Orgulho	R10,R22	2
Desenvolvimento do agricultor	R3, R12	2
Crescimento pessoal e profissional	R2, R21	2
Segunda casa	R1	1
Letargia	R5	1
Fonte de renda	R6	1
Burocracia	R6	1
Único emprego	R7	1
Trabalho e dedicação à agricultura	R9	1
Segurança	R10	1
Melhor lugar para trabalhar	R12	1
Tudo	R13	1
Melhor em desenvolvimento agropecuário	R13	1
Atualmente empresa usada para eleger políticas	R14	1
Degrau	R15	1
Rotina	R15	1
Obrigações	R15	1
Empresa necessária aos brasileiros	R18	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Para o respondente 9, a Emater-MG é um exemplo de trabalho e dedicação à agricultura e aos agricultores, ela é um grande modelo. O respondente 12 compartilha da mesma opinião e acredita que a Emater-MG é o melhor lugar para trabalhar. A maioria dos respondentes reforça a admiração pela “nobre” missão da Emater-MG.

Uma empresa necessária aos brasileiros pela missão que tem de levar ao homem do campo, as soluções para o cultivo do alimento, necessário a todos (R18).

A missão da Emater-MG é nobre, e isso faz bem a seus empregados (R10).

Para Morin (2001), uma das características importantes para dar sentido ao trabalho é o significado do trabalho, que deve apresentar impacto significativo sobre o bem-estar ou sobre o trabalho de outras pessoas. Ainda conforme a autora, é importante que o trabalho seja moralmente aceitável e socialmente respeitável, gerando contribuições para a sociedade. Dourado e Carvalho (2005) complementam afirmando que os autores que estudam a qualidade de vida no trabalho entendem que um dos fatores da QVT é a imagem social que a organização desperta sobre seus funcionários.

Porém, apesar do reconhecimento em relação ao trabalho da empresa, muitos associam a Emater-MG a apenas um trabalho, uma fonte de renda, e, para o respondente 14, a Emater-MG atualmente tem sido utilizada para fins políticos. Esses dados revelam duas situações, a primeira é a diferença de entendimento sobre a Emater-MG; para os funcionários mais antigos da assessoria, a empresa é admirada pelo trabalho e retorno que assegura à sociedade, já para a maior parte dos funcionários admitidos no último concurso, apesar do reconhecimento quanto ao trabalho efetivo em prol da melhoria de vida dos mineiros, a empresa é vista apenas como o local de trabalho. Além disso, mesmo cientes da nobre missão da empresa, alguns profissionais têm percebido que a Emater-MG algumas vezes deixa de se preocupar com o importante trabalho social para priorizar intenções políticas de dirigentes, o que contribui negativamente para o sentido do trabalho dos funcionários, gerando desmotivação na realização das atividades.

Sobre o significado do trabalho, os respondentes acreditam ser uma realização profissional e pessoal. Mas, para muitos respondentes, trabalho também é exclusivamente uma fonte de recurso e renda.

Tabela 6 - Significado do trabalho

Respostas	Respondente	Total
Realização profissional	R1, R14, R22	3
Satisfação pessoal	R2, R4, R14	3
Realização pessoal	R5, R7	2
Aprendizado	R3, R8	2
Crescimento profissional	R2, R23	2
Fonte de recurso	R3	1
Meio de desenvolver a profissão	R3	1
Prazer	R6	1
Fonte de renda	R6	1
Obrigação	R6	1
Transferência de conhecimentos	R9	1
Sustento	R10	1
Vida	R10	1
Autonomia financeira	R11	1
Um dom	R12	1
Crescimento intelectual	R14	1
Algo importantíssimo	R19	1
A contribui�o de cada um para a sociedade	R20	1
Dignidade	R21	1

Fonte: Dados da pesquisa.

De maneira geral, os respondentes reconhecem a importância do trabalho para a vida de cada um, seja significando autonomia financeira, oportunidade de

desenvolver a profissão escolhida, de aprender, de trocar conhecimento ou mesmo significando dignidade.

A maior forma de realização pessoal. É onde eu posso empregar todas as habilidades artísticas e de inteligência que possuo (R5).

Wagner III e Hollenbeck (2006) explicam que a satisfação no trabalho está relacionada aos valores do indivíduo (exigências subjetivas), à importância que atribui a esses valores e à percepção atual sobre os valores. Assim, percebe-se que os funcionários estão satisfeitos com o trabalho, já que este satisfaz algumas de suas exigências.

Já ao serem questionados sobre o que os motiva a trabalhar, os respondentes foram enfáticos sobre dois principais fatores: o retorno financeiro e fazer o que gostam. Nesse sentido, Bergamini e Coda (1997) explicam que a motivação passou a ser estudada quando o sentido do trabalho desapareceu ou se perdeu, em função da crescente divisão e fragmentação do trabalho. A motivação aparece, explicam os autores citados, como relacionada aos mecanismos intrapsíquicos, manipulada por outros para fazer com que as pessoas atuem e produzam, construindo sentido para o trabalho. Porém, já se sabe que a motivação implica predisposição interna e inerente ao ser humano, conforme Bergamini e Coda (1997). Assim, garantir bons salários e adequadas condições de trabalho não são mais suficientes. É preciso, explicam os autores, aproximar as expectativas dos empregados dos objetivos organizacionais.

Assim, como mostra a pesquisa, além do retorno financeiro, os funcionários precisam estar satisfeitos com as tarefas executadas.

Tabela 7 - Motivação para trabalhar

Respostas	Respondente	Total
Fazer o que gosto	R1, R3, R7, R10, R13, R16, R22	7
Retorno financeiro	R2, R3, R6, R10, R13, R19	6
Reconhecimento	R2, R15, R20	3
Interação com os colegas	R3, R9, R10	3
Desafio	R5, R15	2
Possibilidade de crescimento	R15, R17	2
Respeito	R2, R14	2
Necessidade	R9, R11	2
Crescimento	R15, R17	2
Valorização	R2	1
União	R2	1
Aquisição de novos conhecimentos	R4	1
Gostar da empresa	R7	1
Liberdade de criação	R5	1
Ambiente de trabalho	R13	1
Sustento da família	R18	1
Satisfação	R21	1
Missão da Emater	R24	1
Diversidade de trabalhos	R24	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Ressalta-se, contudo, que, para a maioria dos respondentes, o salário no final do mês ainda é o maior motivador, ainda que também tenham defendido a satisfação em fazer o que gostam, o reconhecimento profissional, a interação com os colegas, o desenvolvimento de atividades desafiantes e a possibilidade de crescimento dentro da empresa.

Hoje o que me motiva são desafios, novidades, fazer coisas diferentes. Mas de maneira geral, possibilidade de crescimento e desenvolvimento profissional, melhoria financeira e reconhecimento profissional. Coisas que faltam na empresa (R15).

Outros pontos destacados pelos respondentes como fatores motivacionais são o ambiente de trabalho da empresa, a liberdade na execução da tarefa e a diversidade de atividades desenvolvidas na assessoria de comunicação. Para Morin (2001), para que o trabalho tenha sentido, é importante que ele possibilite a utilização de competências variadas, que o trabalhador tenha domínio de todo o processo produtivo, que gere satisfação em sua execução e tenha algum impacto positivo. O trabalho deve corresponder à personalidade, aos talentos e desejos das pessoas e precisa garantir a segurança e a autonomia do empregado, permitindo que ele, com o seu salário, sinta-se seguro, autônomo e independente (MORIN, 2001). Para Clot (2006), o trabalho deixa de ter sentido quando “não permite mais a realização das

metas vitais e dos valores que o sujeito extrai de todos os domínios da vida em que a sua existência está envolvida, inclusive o trabalho” (CLOT, 2006, p. 72-73).

A maioria dos respondentes percebe contribuições das atividades desenvolvidas pelo empregado para que o trabalho tenha sentido. Apenas o respondente 20 afirmou não ver sentido em seu trabalho e o respondente 6 acredita que hoje o seu trabalho serve apenas para atender a objetivos pessoais e não da empresa. Importante lembrar que, na década de 1950, explica Morin (2001), Emery e Trist estudaram as condições que levam ao engajamento do indivíduo em seu trabalho e apresentaram seis propriedades que estimulam os trabalhadores: a variedade e o desafio das atividades, a aprendizagem contínua, a capacidade de autonomia e decisão, o reconhecimento e o apoio, a contribuição social do trabalho e o futuro desejável com este. Tais fatores contribuem para que o funcionário veja sentido em seu trabalho. Dentre as percepções dos respondentes quanto às atividades que realizam, o trânsito de informações foi a mais citada, dentre outras respostas alinhadas na TAB. 8.

Tabela 8 - Atividades e sentido do trabalho

Respostas	Respondente	Total
Levo informações importantes	E3, E4, E7, E21	4
Contribuo para o reconhecimento da empresa	E3, E9, E11	3
Desempenho atividades de forma satisfatória e eficaz	E13, E23, E24	3
Com a comunicação, contribuo para com a Ater	E1	1
Contribuo com a missão da empresa	E4	1
Meu trabalho é importante	E8	1
Meu trabalho é requisitado	E10	1
Meu trabalho é necessário para a empresa	E10	1
Posso exercitar capacidades físicas, intelectuais e emocionais	E 11	1
Sou desafiado na redação de matérias sobre o agronegócio	E21	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Os respondentes percebem que as atividades desempenhadas asseguram sentido ao trabalho quando reconhecem as contribuições para a empresa e público atendido por ela, levando informações, fortalecendo a imagem da empresa e assegurando transparência.

Sim, vejo isso na informação [sobre] o trabalho da Emater, importante para a sociedade mineira [e deve] ser divulgado para todos. E esse conhecimento, partindo da informação do jornalista, leva a empresa a ser ou não reconhecida pela sociedade (R3).

O rádio é [uma] importante ferramenta de comunicação. Atinge de maneira objetiva o produtor rural. Se eu edito um programa que vai ser ouvido pelos mesmos, meu trabalho tem todo sentido [e contribui] com a missão da empresa (R4).

Para Morin (2001), é importante para o sentido do trabalho que os funcionários executem tarefas com utilidade prática e que seja organizado para que sua realização conduza a resultados úteis. Dois respondentes apresentaram observações relevantes sobre a tarefa por eles executada. Para o respondente 15, é possível que o trabalho tenha sentido quando ele desenvolve atividades mais estratégicas e globais, afastando-se das atividades repetitivas e alienadas. Já o respondente 23, gostaria de diversificar as atividades por ele desenvolvidas. Observe-se:

Consigo ver sentido no meu trabalho e atividades quando sou incluída nas discussões de planejamento global da área de comunicação e da empresa em geral (R15).

Essa constatação reforça a necessidade de definir tarefas desafiantes e para as quais o trabalhador tenha oportunidade de testar suas capacidades, com o objetivo de estimular suas necessidades de crescimento pessoal e seu senso de responsabilidade, como explica Morin (2001). A tal respeito, a autora argumenta também que a alienação dos funcionários desmotiva, como aconteceu após a Revolução Industrial, quando os operários, sem o controle da produção, transformaram-se em mais uma peça das máquinas. Nesse período, o sentido do trabalho dos artesãos, que dominavam o processo produtivo e encontravam motivação para as atividades, foi encoberto pelo significado do trabalho de exercer um ofício em troca de pagamento (BRAVERMAN, 1987). Dessa forma, é importante para a motivação dos funcionários que eles desenvolvam atividades desafiantes, tenham domínio total da execução de suas atividades e percebam a contribuição de seu trabalho para a empresa e a sociedade.

Os funcionários também foram questionados sobre como o ambiente organizacional contribuía de algum modo para que o trabalho tivesse sentido. Para a maioria dos

respondentes, o clima de trabalho agradável, a cooperação entre os colegas e a animação da equipe impactam diretamente no sentido do seu trabalho. Percebe-se novamente a importância do relacionamento entre os funcionários, de forma que, conforme Morin (2001), o trabalho permita o contato entre as pessoas, para que umas ajudem às outras. Na TAB. 9, estão sistematizadas as respostas dadas a tal questionamento.

Tabela 9 - Ambiente organizacional e sentido do trabalho

Respostas	Respondente	Total
Cooperação entre os colegas	R7, R9,R15, R21	4
Relacionamentos interpessoais	R3, R15	2
Animação da equipe	R9, R23	2
Organização das atividades que evita retrabalho	R5, R10	2
Ambiente agradável e limpo	R8	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Os respondentes defenderam a importância da parceria na realização das atividades e a necessidade de colegas com “bom astral” e animação.

Pessoas animadas, de bom astral, ajudam o ambiente de trabalho a ficar mais leve. Pessoas que ajudam umas às outras contribuem para o sucesso da área de trabalho (R9).

Trabalhar em um ambiente pesado e com pessoas mal humoradas e de difícil trato só atrapalha o desenvolvimento do nosso trabalho (R23).

Já para o respondente 5, o que interfere diretamente no sentido do trabalho é a organização das tarefas. O funcionário 10 também lembra a questão da organização do trabalho, reforçando a relação entre retrabalho, perda de tempo e estímulo.

Quando não há organização ou essa é confusa, há um aumento do retrabalho nas minhas atividades (R5).

Para Morin (2001), o sentido do trabalho também é fortemente influenciado pela organização do trabalho, pois esta é capaz de alterar os comportamentos dos trabalhadores, de forma a desenvolverem atitudes positivas ou negativas para com as funções que executam, para com a organização e para com eles mesmos.

Os respondentes também foram questionados sobre o impacto no trabalho advindo de mudanças de gestão da empresa e mostraram-se divididos quanto a esse item, como se pode observar na heterogeneidade das respostas sintetizadas na TAB. 10.

Tabela 10 - Influência das mudanças no sentido do trabalho

Respostas	Respondente	Total
Mudança do foco de algumas atividades	R16, R23, R24	3
Descontinuidade das atividades	R8, R17	2
Muitas mudanças e adaptações	R11, R22	2
Decisões políticas	R2	1
Visão diferente sobre o trabalho	R5	1
Visão diferente sobre a comunicação	R9	1
Trabalho se torna político	R10	1
Criação de novas funções	R13	1
Afasta os profissionais das decisões	R15	1
Reflexo sobre o volume de demanda	R18	1
Imposição de regras	R21	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Para aqueles que acreditam que a mudança interfere no sentido do trabalho, os argumentos foram a definição de novos direcionamentos, às vezes, menos eficientes; o impacto sobre a função e importância da área de comunicação para a empresa, que pode tornar-se mais ou menos estratégica e a definição de novas funções para os empregados.

As mudanças podem tornar o trabalho e atividades sem sentido ao distanciar os profissionais dos planos empresariais ou dar mais sentido e valorização à medida que aumenta a participação dos mesmos nas decisões globais da empresa (R15).

Esse resultado é justificado pelo sentimento dos funcionários, principalmente no que se refere às últimas mudanças de gestão, quando a comunicação deixou de ser uma área estratégica da empresa e tornou-se setor operacional, sem importância e foco, servindo apenas para atendimento de demandas internas e apoio ao trabalho desenvolvido pelos demais setores da empresa. Hoje, a assessoria não possui direcionamento estratégico e os processos de produção e atividades estão desorganizados e desalinhados, conforme afirmaram os respondentes.

Já para os respondentes que não percebem impactos com as mudanças, notou-se uma indiferença quanto ao que acontece na empresa. Parece que eles se fecham em suas atividades rotineiras e não permitem que as mudanças comprometam o trabalho, preferindo a alienação ao que acontece na empresa, como se pode observar na síntese exposta na TAB. 11.

Tabela 11 - Não influência das mudanças no sentido do trabalho

Respostas Não	Respondente	Total
Trabalho e atividades são independentes da mudança	R1, R4	2
Continuação do cumprimento das metas traçadas	R3	1
Apenas acontece troca de comando	R6	1
Alienação às mudanças	R14	1
Definição de novas prioridades	R24	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Essa indiferença pode ser entendida como uma desmotivação diante das frequentes mudanças de comando da empresa ou mesmo uma forma de o funcionário negar a mudança e se defender das consequências, já que, a cada mudança, é comum a definição de novas tarefas, novas metas e novas prioridades, muitas vezes, sem fundamento ou entendimento da equipe das reais intenções e sentido das mudanças. O que chama muito a atenção nessas respostas é a sensação de que os funcionários estão desacreditados quanto ao trabalho da assessoria e que, independentemente das mudanças, as atividades serão cada vez mais desmotivadoras.

No próximo tópico, será feita a análise da associação livre de palavras, empreendida no questionário.

5.1.6 Associação de palavras, conforme os respondentes

A técnica de associação livre de palavras, conforme Cooper e Schindler (2003), é utilizada para buscar respostas sobre assuntos delicados ou para reduzir respostas estereotipadas, conseguindo, assim, captar melhor os pensamentos e sentimentos dos entrevistados. A técnica disfarça cuidadosamente o objeto de estudo.

A primeira palavra que os funcionários deveriam associar foi “trabalho”. De maneira geral, percebeu-se que a maioria dos respondentes a associou a outras palavras com sentido positivo, tais como: realização e satisfação, que foram as mais lembradas, sendo citadas por sete e cinco respondentes, respectivamente. (TAB. 12).

Tabela 12 - Palavras lembradas ao falar em trabalho

Respostas	Respondente	Total
Realização	R5, R7, R10, R15, R17, R21, R24	7
Satisfação	R2, R5, R13, R17, R19	5
Responsabilidade	R13, R14, R16, R17	4
Salário	R1, R11, R18	3
Dinheiro	R2, R4, R15	3
Prazer	R5, R6, R10	3
Dignidade	R7, R9, R21	3
Crescimento	R2, R23, R24	3
Obrigação	R6, R13	2
Necessidade	R9, R23	2
Aprendizado	R12, R24	2
Horário	R14, R20	2
Segurança	R1	1
Família	R1	1
Tarefa	R3	1
Comprometimento	R3	1
Competência	R3	1
Renda	R6	1
Cidadania	R7	1
Segurança	R8	1
Tranquilidade	R8	1
Resultado	R8	1
Ajuda	R9	1
Importante	R10	1
Profissão	R11	1
Férias	R11	1
Uma arte	R12	1
Agradecer	R12	1
Atenção	R14	1
Profissionalismo	R15	1
Compromisso	R16	1
Independência	R16	1
Relacionamento com pessoas	R18	1
Produtividade	R18	1
Liderança	R19	1
Bem-estar	R19	1
Catraca	R20	1
Ponto	R20	1
Recompensa financeira	R21	1
Vida	R22	1
Sustentabilidade	R22	1
Sobrevivência	R22	1
Reconhecimento	R23	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Tal constatação reflete a satisfação dos indivíduos com o trabalho, já que este é capaz de atender exigências subjetivas dos trabalhadores, conforme Wagner III e Hollenbeck (2006).

A terceira palavra mais citada foi responsabilidade, lembrada por quatro respondentes, o que pode representar o trabalho como sendo um peso ou como sendo fonte de orgulho para os entrevistados. Conforme Tolfo e Piccinini (2007), os resultados das pesquisas realizadas pela equipe de investigação Meaning of Work International Research Team (MOW) para identificar os significados que os sujeitos atribuem ao seu trabalho, foram agrupados em três dimensões que asseguram o sentido ao trabalho. Uma delas refere-se aos direitos e deveres dos empregados, o que envolve desde a obrigação do funcionário de fazer a sua atividade da melhor forma até o direito de todo indivíduo ter um trabalho interessante e significativo. Assim, é realmente responsabilidade do funcionário desenvolver bem a sua tarefa, porém, conforme Ferreira (2012), para os funcionários, pensando em QVT, é preciso executar o trabalho sem pressão de qualquer natureza, sem excesso de atividades e sem riscos para a saúde.

Já as palavras salário e dinheiro foram citadas, cada uma, por três respondentes. Assim, como as duas representam recompensa financeira pelo trabalho, palavra citada pelo respondente 21, ou renda, citada pelo respondente 6, pode-se afirmar que o pagamento pelas atividades foi citado por oito profissionais da assessoria de comunicação da Emater-MG, o que ilustra o que Siqueira e Júnior (2004) afirmaram sobre satisfação com o trabalho, ao dizer que o vínculo com o trabalho, a efetividade, numa abordagem multidimensional, é composta por cinco fatores de satisfação no trabalho, que são a chefia, os colegas, a promoção, o próprio trabalho e o salário.

Três respondentes associaram trabalho a prazer e também à dignidade. E as palavras obrigação, necessidade, aprendizado, crescimento e horário foram lembradas, cada uma, por dois respondentes. As demais palavras foram citadas, cada uma, por um respondente, sendo que a maioria delas está relacionada diretamente com as atividades: crescimento, tarefa, comprometimento, competência, resultado, profissão, atenção, profissionalismo, compromisso e produtividade. As demais referem-se aos sentimentos com o trabalho, a exemplo de família, vida, bem-estar.

Já a palavra Emater-MG, a maioria dos funcionários associou a trabalho, o que mostra o reconhecimento quanto ao principal papel da instituição na vida deles, que é ser o local de trabalho. Muitas pessoas também relacionaram a empresa com palavras referentes à missão desta, tais como: extensão rural, agricultura familiar e meio rural (TAB. 13).

Tabela 13 - Palavras lembradas ao falar em Emater-MG

Respostas	Respondentes	Total
Trabalho	R2, R13, R15, R16, R23	5
Empresa	R11, R19, R22	3
Extensão rural	R4, R5, R20	3
Meio rural	R5, R12	2
Burocracia	R6, R15	2
Competência	R7, R8	2
Agricultura Familiar	R16, R20	2
Crescimento	R17, R21	2
Desenvolvimento sustentável	R20, R23	2
Reconhecimento	R21, R22	2
Agricultor	R6, R24	2
Primeiro emprego	R1	1
Satisfação	R1	1
Felicidade	R1	1
Orgulho	R2	1
Desenvolvimento do campo	R2	1
Serviço	R3	1
Local de trabalho	R3	1
Colegas	R3	1
Gado	R4	1
Saudade	R4	1
Desenvolvimento	R5	1
Campo	R6	1
Líder	R7	1
Oportuna	R7	1
Sustentabilidade	R8	1
Confiança	R8	1
Exemplo	R9	1
Pioneirismo	R9	1
Modelo	R9	1
Segurança	R10	1
Conforto	R10	1
Amizade	R10	1
Emprego	R11	1
Governo	R11	1
Natureza	R12	1
Homem do campo	R12	1
Pequeno agricultor	R13	1
Grande produtor	R13	1
Politicagem	R14	1
Público	R15	1
Desenvolvimento da agricultura	R16	1
Oportunidade	R17	1
Responsabilidade social	R17	1
Tranquilidade	R18	1
Segurança	R18	1
Status	R18	1
Fazenda	R19	1
Plantação	R19	1
Valorização profissional	R21	1
Profissional	R22	1
Assistência técnica e extensão rural	R23	1
Sociedade	R24	1
Importante	R24	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se que muitas palavras citadas, apesar de diferentes, referem-se às atividades da Emater-MG, tais como: desenvolvimento (R5), campo e agricultor (R6), pequeno agricultor e grande produtor (R13), homem do campo (R12), responsabilidade social (R17), fazenda e plantação (R19), assistência técnica e extensão rural (R23).

Isso confirma que os respondentes têm entendimento e admiração pelo trabalho desenvolvido pela empresa. Despertar esse sentimento no funcionário é importante para conseguir produtividade. Conforme Carrieri e Saraiva (2007), as empresas contemporâneas criam processos de sedução, que legitimam o controle da empresa sobre os indivíduos e são mascarados pela fascinação que o indivíduo desenvolve pela organização. Alguns funcionários relacionaram Emater-MG a sentimentos despertados pela empresa ou pelo trabalho desenvolvido pela empresa, a exemplo, satisfação e felicidade (R1), saudade (R4), confiança (R8), conforto e segurança (R10).

Todas as palavras trouxeram significados positivos ao falar da empresa, com exceção de burocracia, lembrada pelos respondentes R6 e R15, e politicagem, mencionada pelo respondente 14.

Esse resultado confirma que os funcionários estão satisfeitos com o trabalho na Emater-MG, principalmente por ela ser uma empresa da qual sentem orgulho, porém, nota-se que alguns sentem saudades dos tempos antigos da empresa, quando prevalecia o ambiente familiar e o trabalho menos competitivo, implicando uma crítica ao atual momento da Emater-MG em que alguns funcionários sentem que a empresa está mais focada em atender a interesses políticos do que em trabalhar pela melhoria da qualidade de vida dos cidadãos mineiros.

Isso reforça que a empresa, durante um bom tempo, conseguiu exercer o domínio ideológico sobre os empregados, reforçando a imagem positiva da empresa e não deixando que os indivíduos tivessem consciência das contradições das suas políticas (PAGÉS *et al.*, 1993). Durante alguns anos, os funcionários da assessoria de comunicação se envolveram integralmente com o trabalho, apresentando certa devoção à empresa. Havia uma forte ligação entre o homem e a empresa,

alimentada por promessa de proteção, sucesso e reconhecimento profissional, como explica Schirato (2001). Porém, o rompimento dessa aliança, conforme o autor, pode gerar sensação de abandono, fracasso e impotência; assim, o trabalhador deixa de produzir e gerar resultados como antes, o que se percebe hoje na Emater-MG.

A palavra “comunicação”, três respondentes (R3, R13 e R21) associaram à relacionamento. A maioria dos funcionários atrelou comunicação aos objetivos desta, tal como mensagem (R5), e formas, a exemplo internet (R4) (TAB. 14).

Tabela 14 - Palavras lembradas ao falar em comunicação

Respostas	Respondentes	Total
Relacionamento	R3, R13, R21	3
Integração	R1, R13	2
Necessidade	R2, R6	2
Divulgação de notícias	R3, R8	2
Profissão	R4, R15	2
Trabalho	R15, R21	2
Desafio	R21, R24	2
Esclarecimento	R1	1
Visibilidade da empresa	R2	1
Contato com o público-alvo	R2	1
Informações	R3	1
Internet	R4	1
Música	R4	1
Mensagem	R5	1
Responsabilidade	R5	1
Adequação	R5	1
Soberba	R6	1
Futuro	R6	1
Solução	R7	1
Educar	R7	1
Mudanças	R7	1
Lazer	R8	1
Clareza	R8	1
Envolvimento	R9	1
Participação	R9	1
Retorno	R9	1
Essencial	R10	1
Indispensável	R10	1
Mágica	R10	1
Troca	R11	1
Expressão	R11	1
Jornal	R11	1
Crescer	R12	1
Partilhar	R12	1
Aprender	R12	1
Gerenciar	R13	1
Estratégico	R15	1
Em todo lugar	R16	1
Mediação entre sujeitos	R16	1
Experiência	R16	1
Criatividade	R17	1
Autonomia	R17	1
Responsabilidade	R17	1
Seriedade	R18	1
Assertividade	R18	1
Material	R18	1
Jornal	R19	1
Rádio	R19	1
Televisão	R19	1
Institucional	R20	1
Visual	R20	1
Interna	R20	1
Objetiva	R22	1
Clara	R22	1
Interativa	R22	1
Amor	R23	1
Prazer	R23	1
Satisfação	R23	1
Fluxo	R24	1
Humano	R24	1

Fonte: Dados da pesquisa.

As outras palavras mais citadas foram integração (R1 e R13), necessária (R2 e R6), divulgação de notícias (R3 e R8), profissão (R4 e R15), trabalho (R15 e R21) e desafio (R21 e R24); todas essas palavras mostram a comunicação como ferramenta de trabalho e suas funções.

Alguns profissionais relacionaram comunicação aos meios e às áreas de atuação desta dentro da Emater-MG: jornal, rádio e televisão (R19), institucional, visual e interna (R20).

O resultado reflete o foco dos profissionais nas tarefas e o pouco reconhecimento do trabalho por eles desenvolvido, já que as palavras não foram associadas aos resultados obtidos com o trabalho, tais como: fortalecimento da empresa ou capacitação dos agricultores. Para Morin (2001), para que o trabalho tenha sentido, é essencial que os resultados tenham valor para quem realiza e que o trabalho seja reconhecido por outros. Gaulejac (2007) explica que o trabalho caracteriza-se por cinco elementos significativos: o ato de trabalhar, a remuneração, a pertença a um coletivo, a organização do trabalho e o valor do trabalho. Esses cinco elementos parecem fragilizados no setor investigado na Emater-MG.

Ao serem questionados sobre a influência das mudanças de gestão na empresa sobre o trabalho e sentido deste, a maioria dos funcionários percebe a mudança como necessária (R2, R10, R22, R23) e uma oportunidade (R2, R5, R7, R18). Mas alguns respondentes atribuem significados negativos para a mudança, tais como: medo e coisa ruim (R4), receio (R6), preguiça (R14) e tumulto (R15).

Ainda que as mudanças ocorram, é importante que os funcionários continuem atribuindo sentido ao trabalho, ou seja, conforme Morin (2001), o trabalho deve ser organizado e a sua realização deverá conduzir a resultados úteis, os funcionários devem ter prazer na execução das tarefas, o trabalho deve gerar contribuições para a sociedade e permitir o contato entre os colegas, bem como as atividades devem ser programadas. Porém, o que acontece em função das mudanças de direção na empresa e que gera certo desconforto entre os funcionários é a descontinuidade das atividades, a falta de foco do trabalho em função da não compreensão dos dirigentes sobre o trabalho da assessoria e o retrabalho constante na tentativa de entender as

novas demandas; o que gera receio e preguiça, ainda que os funcionários entendam que as mudanças são necessárias e que podem trazer oportunidades para a empresa e assessoria.

Tabela 15 - Palavras lembradas ao falar em mudança

Respostas	Respondentes	Total
Necessária	R2, R10, R22, R23, R24	5
Oportunidade	R2, R5, R7, R18	4
Desafio	R2, R7	2
Insegurança	R4, R15	2
Novo	R9, R17	2
É a vida	R12, R17	2
Transformação	R13, R17	2
Novidade	R15, R18	2
Melhoria	R5, R8	2
Receio	R1, R6	2
Surpresa	R1	1
Mexida	R3	1
Reviravolta	R3	1
Uma interrogação	R3	1
Medo	R4	1
Coisa ruim	R4	1
Adequação	R5	1
Esperança	R6	1
Utopia	R6	1
Decisão	R7	1
Certeza	R8	1
Firmeza	R8	1
Rever o passado	R9	1
Comparação	R9	1
Recomeço	R10	1
Apropriada	R10	1
Atitude	R11	1
Reciprocidade	R11	1
Compartilhar	R11	1
Um ciclo	R12	1
Continuidade	R12	1
Organizar	R13	1
Administrar	R13	1
Preguiça	R14	1
Tumulto	R15	1
Pode ser boa	R16	1
Poder ser ruim	R16	1
Diálogo	R16	1
Tranquila	R18	1
Melhor	R19	1
Capricho	R19	1
Bem-estar	R19	1
Comum	R20	1
Propósito	R20	1
Renovação	R20	1
Futuro	R21	1
Crescimento	R21	1
Competitividade	R21	1
Inovação	R22	1
Adaptação	R22	1
Constante	R23	1
Importante	R23	1
Evolução	R24	1
Transição	R24	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Outras palavras mais lembradas foram: desafio (R2 e R7), insegurança (R14 e R15), novo (R9, R17) e novidade (R15 e R18), vida (R12 e R17), transformar (R13 e R17) e melhoria (R5 e R8).

Percebe-se, com as palavras dos respondentes, que as pessoas, de maneira geral, convivem bem com as mudanças, entendendo-a como um ciclo, uma continuidade e que faz parte da vida (R12). Para a maioria dos respondentes, a mudança traz crescimento (R21), esperança (R6), transformação (R13), inovação (R22) e evolução (R24), mas ainda gera uma interrogação sobre o futuro (R3), podendo ser uma mudança boa ou ruim (R16).

Ressalta-se, portanto, que é importante que a empresa atente para o fato de que o recurso humano deve ser uma preocupação central da gestão, afinal, a produtividade vem das pessoas, que devem adaptar-se ao tempo da empresa e trabalhar pelo ideal de qualidade, desempenho e excelência. Assim, para a empresa conseguir bons resultados, é fundamental a colaboração dos profissionais, ainda que o sentido atribuído por cada empregado ao trabalho não se encontre nos indicadores de avaliação (GAULEJAC, 2007). Dessa forma, a diretoria deve preocupar-se com as mudanças, de forma a assegurar que o sentido do trabalho para os profissionais não seja abalado de tal forma a gerar desmotivação e perda de produtividade.

Com relação à expressão “concurso público”, as duas palavras mais lembradas foram oportunidade (R10, R12, R15, R16, R17, R21) e segurança (R10, R11, R18, R19, R21, R23), já que, para muitos dos entrevistados, o concurso público traz estabilidade (R2, R3, R5, R23, R24), a terceira palavra mais mencionada. Fica claro que o concurso público permite que o funcionário trabalhe com menos pressão, ainda mais na Emater-MG que, culturalmente, ainda que regida pela CLT, não tem tradição em demissão de funcionários (TAB. 16).

Tabela 16 - Palavras lembradas ao falar em concurso público

Respostas	Respondentes	Total
Oportunidade	R10, R12, R15, R16, R17, R21	6
Segurança	R10, R11, R18, R19, R21, R23	6
Estabilidade	R2, R3, R5, R23, R24	5
Não gosto	R4, R7	2
Necessidade	R9, R20	2
Bom	R20, R24	2
Trabalho	R19, R24	2
Estudo	R1	1
Democracia	R2	1
Organização da empresa	R2	1
Salário certo	R3	1
Busca de segurança	R3	1
Prisão de alma	R4	1
Cidade do interior	R4	1
Crescimento	R5	1
Força	R5	1
Burocracia	R6	1
Renda	R6	1
Política	R6	1
Ruim	R7	1
Injusto	R7	1
Muito importante	R8	1
Com mais frequência	R8	1
Divulgar mais	R8	1
Obrigação do governo	R9	1
Filtro	R9	1
Difícil	R10	1
Emprego	R11	1
Aposentadoria	R11	1
Direito de todos	R12	1
Dever da nação	R12	1
Processo seletivo	R13	1
Testes de conhecimentos em geral	R13	1
Descompromisso dos concursados	R14	1
Falta de solidariedade	R14	1
Esquisitice	R14	1
Melhorar equipe	R15	1
Melhorar salário	R15	1
Obrigatoriedade	R17	1
Dever de isenção	R17	1
Bem sucedido	R19	1
Correto	R20	1
Profissionais	R22	1
Inovação	R22	1
Necessário	R22	1
Bons salários	R23	1
Desenvolvimento	R24	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Essa segurança, entretanto, também traz como resultado negativo o descompromisso dos concursados, a falta de solidariedade e certas “esquisitices”, como afirma o respondente 14. Torna-se necessário, então, encontrar formas de controlar os empregados por meio de processos de mediação, reforçando a

dependência dos funcionários à organização, como expõem Pagés *et al.* (1993). A organização deve ter a capacidade de influenciar o inconsciente do funcionário, conforme os autores citados, em busca de aumentar o comprometimento destes com as tarefas e, assim, a produtividade.

Dentre as demais palavras mais lembradas, algumas atribuem significado negativo, sendo que dois respondentes afirmaram não gostar (R4 e R7). O respondente 4 também considerou “concurso público” como uma prisão da alma. Já o respondente 7 sugeriu as palavras ruim e injusto. Entretanto, de maneira geral, os respondentes atribuíram significados positivos a “concurso público”. Acredita-se que as palavras negativas relacionadas a concurso se devem às consequências da falta de dedicação de alguns funcionários para com suas atividades e ao posicionamento da empresa diante da situação, já que não há tratamento diferenciado para funcionários que cumprem com suas tarefas e aqueles que não têm qualquer responsabilidade com o trabalho. Alguns funcionários ficam sobrecarregados enquanto outros apenas curtem a estabilidade de um emprego público.

Com relação à palavra “agronegócio”, que se refere à atuação da Emater-MG, crescimento foi o termo mais lembrado pelos respondentes (R5, R10, R12, R18, R20). Em seguida, vieram oportunidade de renda (R2, R24), agricultor (R3, R20), Emater-MG (R4, R15), produtos agrícolas (R9, R16), melhoria (R10, R13), renda (R20, R24) e trabalho (R22, R24) (TAB. 17).

Tabela 17 - Palavras lembradas ao falar em agronegócio

Respostas	Respondentes	Total
Crescimento	R1, R5, R10, R12, R18, R20	6
Oportunidade de renda	R2, R24	2
Agricultor	R3, R20	2
Emater-MG	R4, R15	2
Produtos agrícolas	R9, R16	2
Melhoria	R8, R10	2
Renda	R20, R24	2
Trabalho	R22, R24	2
Inovação	R10, R13	2
Solução econômica do país	R1	1
Desenvolvimento do campo	R2	1
Desenvolvimento do Estado	R2	1
Produção	R3	1
Comércio de produtos	R3	1
Globo Rural	R4	1
Emater em Ação	R4	1
Desenvolvimento	R5	1
Força	R5	1
Campo	R6	1
Política	R6	1
Discursos	R6	1
Empregos	R7	1
Satisfação	R7	1
Divisas	R7	1
No tempo ágil	R8	1
Divulgação	R8	1
Exportação	R9	1
Grandes produtores	R9	1
Gado	R11	1
Leite	R11	1
Fazenda	R11	1
Movimento da economia	R12	1
Estabilidade das famílias	R12	1
Negócios relacionados à agricultura	R13	1
Minas Gerais	R15	1
Setor importante para o Estado	R16	1
Famílias	R16	1
Qualidade	R17	1
Tecnologia	R17	1
Rentabilidade	R17	1
Produtividade	R18	1
Meio ambiente	R18	1
Expansão	R19	1
Multiplicação	R19	1
Investimento	R19	1
Complexo	R21	1
Domínio	R21	1
Amplo	R21	1
Sustentabilidade	R22	1
Prêmio	R22	1
Visão	R23	1
Missão	R23	1
Negócio	R23	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Muitos respondentes atrelaram agronegócio ao desenvolvimento e crescimento da economia e do Estado (R2, R5, R10, R12, R16, R18, R20), o que reforça o reconhecimento que os empregados têm do trabalho da empresa e, de certa forma, a imagem social que a organização desperta sobre seus funcionários, como argumentam Dourado e Carvalho (2005), que contribui para que o trabalho tenha sentido.

Os demais apresentaram palavras que, de alguma forma, se relacionam com o trabalho da Emater-MG e com o agronegócio, tais como: comércio de produtos (R3), campo (R6), fazenda (R11), famílias (R16), produtividade e meio ambiente (R18).

A palavra mais associada pelos respondentes a “metas” foi objetivos (R1, R5, R13, R17, R18, R22), o que mostra que os profissionais reconhecem as metas como objetivos a serem alcançados. A segunda palavra mais lembrada, que tem ampla relação com metas, foi desafios (R2, R7, R8, R21, R24). Em seu estudo sobre QVT sob a ótica dos trabalhadores, Ferreira (2012) apresenta os pontos ditos como importantes pelos funcionários para um bom ambiente de trabalho. Dentre eles, aparece a organização do trabalho, referindo-se também à questão dos prazos para o desenvolvimento das tarefas e a adoção de pausas no trabalho e o estabelecimento de metas que respeitem os limites e as capacidades humanas (TAB. 18).

Tabela 18 - Palavras lembradas ao falar em metas

Respostas	Respondentes	Total
Objetivos	R1, R5, R13, R17, R18	5
Desafio	R2, R7, R8, R21, R24	5
Crescimento	R2, R11, R21	3
Oportunidade	R2, R21	2
Compromisso	R3, R15	2
Foco	R5, R24	2
Trabalho	R5, R20	2
Para alcançar	R9, R17	2
Direcionamento	R17, R18	2
Estratégia	R22, R23	2
Ponto onde se quer chegar	R3	1
Importante	R4	1
Difícil	R4	1
Uma de cada vez	R4	1
Utopia	R6	1
Piada	R6	1
Brincadeira	R6	1
Planejar	R7	1
Superação	R7	1
Liderar	R8	1
Mais tempo	R8	1
Para fazer	R9	1
Para acertar	R9	1
Almejar	R10	1
Organizar	R10	1
Buscar	R10	1
Cumprir	R11	1
Alcançar	R11	1
Ser melhor no que faço	R12	1
Aprender	R12	1
Continuar seguindo	R12	1
Pesadas	R15	1
Devem ser discutidas	R15	1
Ser feliz com minha família	R16	1
Crescimento profissional	R16	1
Objetivos particulares	R16	1
Sucesso	R18	1
Segmento	R19	1
Satisfação	R19	1
Sugestão	R19	1
Ação	R20	1
Projeto	R20	1
Definidores	R22	1
Objetivas	R22	1
Orientação	R23	1
A serem seguidas	R23	1
Persistência	R24	1

Fonte: Dados da pesquisa.

O que se percebe na Emater-MG é que as metas muitas vezes são traçadas pela diretoria, sem nenhum entendimento sobre as condições de execução das mesmas. Além disso, não há nenhuma recompensa para o funcionário, nem mesmo reconhecimento, pelo cumprimento das metas. Isso faz com que muitas vezes as

metas se tornem responsabilidade e preocupação apenas dos gestores, que ficam impotentes diante dos funcionários que não cumprem suas atividades, já que a Emater-MG também não tem nenhuma política que trate a falta de compromisso do funcionário para com o desenvolvimento de suas atividades na empresa.

Todos os respondentes relacionaram metas à empresa, com exceção do respondente 16 que apresentou metas particulares, como ser feliz com a família. De maneira geral, os respondentes entendem as metas como um compromisso (R3, R15), uma oportunidade (R2, R21), algo referente ao trabalho (R5, R20), que deve ser alcançada (R9, R17), porém, para alguns, as metas são difíceis (R4), são pesadas e devem ser discutidas (R15). Difere-se do contexto o depoimento do respondente 6, que associa a palavra meta à utopia, piada, brincadeira, como se a empresa ou o empregado não levasse a sério as metas traçadas, o que também reforça o que fora dito anteriormente sobre a falta de compromisso do funcionário.

Com relação à palavra “diretoria”, de maneira geral, os respondentes atrelaram a poder e imposição, mostrando distanciamento da diretoria da Emater-MG. As duas palavras que mais apareceram foram liderança (R2, R5, R7, R8, R19) e distância (R3, R11, R15, R21). Tais percepções parecem muito presentes entre os respondentes, já que as mudanças de direção trouxeram mudanças também sobre a visão e importância do trabalho da assessoria para a diretoria da empresa, de forma que as atividades hoje se resumem ao suporte aos demais setores da Emater-MG, distanciando-se cada vez mais do antigo papel estratégico do setor, que colocava a área diretamente ligada aos processos de gestão e decisão. Observem-se as respostas sistematizadas na TAB. 19.

Tabela 19 - Palavras lembradas ao falar em diretoria

Respostas	Respondentes	Total
Liderança	R2, R5, R7, R8, R19	5
Distância	R3, R11, R15, R21	4
Hierarquia	R2, R5, R12	3
Política	R4, R6, R10	3
Honestidade	R4, R12	2
Organização	R5, R18	2
Empenhada em resolver problemas	R1	1
Imposição de ideias	R2	1
Topo	R3	1
<i>Staf</i>	R3	1
Terno e gravata	R4	1
Vaidade	R6	1
Burocracia	R6	1
Oportuna	R7	1
Competência	R7	1
Firmeza	R8	1
Jovem	R8	1
Respeito político	R9	1
Transferência	R9	1
Dinâmica	R9	1
Contato	R10	1
Controle	R10	1
Poder	R11	1
Mandar	R11	1
Direção	R12	1
Membros encarregados de uma direção	R13	1
Representa e administra a empresa	R13	1
Não escuta os funcionários	R15	1
Visão da empresa	R16	1
Objetivos da empresa	R16	1
Mérito para ocupar o lugar	R17	1
Compromisso	R17	1
Responsável	R17	1
Respeito	R18	1
Chefia	R19	1
Obediência	R19	1
6º andar	R20	1
Presidente	R20	1
Diretores	R20	1
Falta de comunicação	R21	1
Inacessibilidade	R21	1
Decisão	R22	1
Necessária	R22	1
Administração	R22	1
Ordens	R23	1
Comando	R23	1
Diretriz	R23	1
Transição	R24	1
Aprendizado	R24	1
Diferentes	R24	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Para os respondentes, diretoria também tem relação com hierarquia (R2, R5, R12), política (R4, R6, R10), honestidade (R4, R12) e organização (R5, R18). O que mais

aparece, ainda que em diferentes palavras, é a função de comandar a empresa, entendida pelos funcionários como imposição de ideias (R2), controle (R10), poder (R11) e comando (R23). Essa visão sobre a forma de comandar a empresa se distancia daquilo que os funcionários defenderam na pesquisa de Ferreira (2012) sobre a QVT, principalmente o que se refere ao respeito às condições de trabalho e à organização do trabalho. A visão dos empregados sobre a diretoria da Emater-MG também parece distante do que defende Buono (1992), ao assegurar a ideia da tomada de decisões participativa, envolvendo os diferentes níveis hierárquicos.

Alguns respondentes também relacionaram “diretoria” ao papel desta, ou seja, à direção (R12 e R13), compromisso (R17) e necessária (R22).

Já estabilidade foi a palavra mais associada a “serviço público”, sendo lembrada por cinco respondentes (R4, R5, R11, R20, R23). Ficou clara a divergência de opiniões entre os respondentes, já que alguns informaram palavras positivas (eficiência e honestidade – R12, orgulho – R19, qualidade – R24) e outras negativas (baixa qualidade – R9, moroso – R7, fraco no atendimento – R18), quando pensaram em serviço público (TAB. 20).

Tabela 20 - Palavras lembradas ao falar em serviço público

Respostas	Respondentes	Total
Estabilidade	R4, R5, R11, R20, R23	5
Burocracia	R3, R6, R7, R15	4
Rotina	R2, R5, R21	3
Segurança	R15, R23	2
Oportunidade	R16, R23	2
Governo	R11, R22	2
Concurso	R20, R22	2
Garantia	R10, R11	2
Trabalho	R19, R22	2
Falta de compromisso	R2	1
Comodismo	R2	1
Sociedade	R3	1
Regras	R3	1
Bem comum	R4	1
Coletividade	R4	1
Repressão	R5	1
Renda	R6	1
Política	R6	1
Moroso	R7	1
Cômodo	R7	1
Respeitar mais os horários	R8	1
Trabalhar com mais amor	R8	1
Serviços claros	R8	1
Marasmo	R9	1
Baixa qualidade	R9	1
Ineficiência	R9	1
Apoio	R10	1
Organização	R10	1
Eficiência	R12	1
Contribuição	R12	1
Honestidade	R12	1
Instituído, mantido e executado pelo Estado	R13	1
Ótimo	R14	1
Sem remuneração	R14	1
Qualidade dos materiais	R14	1
Responsabilidade social	R17	1
Satisfazer necessidades coletivas	R17	1
Administrar bem e com responsabilidade	R17	1
Necessário	R18	1
Mal visto	R18	1
Fraco no atendimento	R18	1
Orgulho	R19	1
Prazer	R19	1
Ação social	R20	1
Ostracismo	R21	1
Falta de comprometimento	R21	1
Empresa	R22	1
Desejo para a qualidade de vida	R23	1
Essencial	R24	1
Cidadania	R24	1
Qualidade	R24	1

Fonte: Dados da pesquisa.

A maioria dos funcionários associou o serviço público à falta de eficiência, relacionada à burocracia (R3, R6, R7, R15), rotina (R2, R5, R21), baixa qualidade e ineficiência (R9). Apenas nove respondentes apresentaram três palavras positivas ou mais neutras sobre “serviço público”, a exemplo do respondente 14 que se lembrou das palavras ótimo, sem remuneração e qualidade dos materiais.

De certa forma, os funcionários classificaram o próprio trabalho por eles desenvolvido como ruim. Assim, o trabalho não está gerando algo com valor para outras pessoas, o que, conforme Kondo (1994), é importante para que haja sentido no trabalho. Além disso, diferente do que Morin (2001) defende para que o trabalho tenha sentido, as atividades não estão gerando satisfação para quem as executa e nem trazendo impacto positivo em termos do seu sentido para o trabalhador. Sobre a baixa qualidade do serviço público, os respondentes confirmam que a responsabilidade é também dos funcionários, que devem respeitar mais os horários e trabalhar com mais amor (R8), ressaltando a falta de comprometimento (R21).

Sobre os normativos da empresa, utilizados como documentos para registro e padronização de processos e para a comunicação administrativa, os funcionários associaram, com mais frequência, à palavra regras (R3, R10, R11, R20, R21, R22) e, em seguida, normas (R3, R4, R5, R13, R22) e burocracia (R1, R2, R4, R5, R6) (TAB. 21).

Tabela 21 - Palavras lembradas ao falar em normativos

Respostas	Respondentes	Total
Regras	R3,R5, R10, R11, R20, R21, R22	7
Normas	R1, R2, R4, R5, R6	5
Organização	R3, R4, R13, R22	4
Burocracia	R2, R18, R22	3
Necessário	R7, R17	2
Orientação	R12, R23	2
Encaminhamento de serviços	R2	1
Regulamentos	R3	1
Acefalia	R5	1
Chatura	R6	1
Desinteresse	R6	1
Justo	R7	1
Objetivo	R7	1
Corretos	R8	1
Concretas	R8	1
Atraentes	R8	1
Para cumprir	R9	1
Enchimento	R9	1
Mais uma teoria	R9	1
Caminho	R10	1
Seguimento	R10	1
Lei	R11	1
Determinação	R11	1
Ordem	R12	1
Conjuntura	R12	1
Regular	R13	1
Controlar	R13	1
Autoritários	R15	1
Informativos	R15	1
Decisões	R16	1
Claros	R17	1
Direção	R17	1
Complicados	R20	1
Muitos	R20	1
Imposição	R21	1
Ditadura	R21	1
Guia	R23	1
Diretrizes	R23	1
Importantes	R24	1
Padronização	R24	1
Compartilhamento	R24	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se, então, que os normativos são vistos de maneira negativa para a maioria dos respondentes, ainda que sejam necessários (R7, R17) para a orientação (R12, R23) e organização (R18, R22) na empresa.

De maneira geral, é vista a insatisfação dos funcionários com os normativos, que representam leis (R11), controle (R13), autoritarismo (R15), imposição (R21), diretrizes (R23) e padronização (R24). Os funcionários parecem não lidar bem com

regras e normas, que são julgadas como “chatura” (R6) e “enchimento” (R9). Alguns respondentes também apresentaram palavras que parecem representar um excesso de normativos, como o respondente 20, que associou às palavras complicados e muitos.

Em relação a “colegas de trabalhos”, os respondentes mais associaram à palavra amizade (R1, R3, R5, R6, R7, R9, R10, R12, R13, R19), ainda que o respondente 3 tenha colocado uma interrogação logo após a palavra, o que mostra o questionamento sobre essa amizade. Em seguida, a segunda palavra mais lembrada foi companheirismo (R1, R2, R4, R5, R9, R10, R19) (TAB. 22).

Tabela 22 - Palavras lembradas ao falar em colegas de trabalho

Respostas	Respondentes	Total
Amizade	R1, R3, R5, R6, R7, R9, R10, R12, R13, R19	10
Companheirismo	R1, R2, R4, R5, R9, R10, R19	7
Convivência	R1, R16, R18, R20, R22	5
Relacionamento	R13, R18, R22	3
Trabalho em grupo	R2, R3	2
Segunda família	R4, R12	2
Alegria	R4, R5	2
Parceiros	R10, R22	2
Respeito	R13, R18	2
Coleguismo	R19, R21	2
União	R2	1
Com que me interajo	R3	1
Inimizade	R6	1
Necessidade	R6	1
Cooperação	R7	1
Desprendimento	R7	1
Bom	R8	1
Prestativo	R8	1
Honestas	R8	1
Ajuda	R9	1
Emprego	R11	1
Diferenças	R11	1
Tarefas	R11	1
Confiança	R12	1
A maioria é tutu	R14	1
Legais	R15	1
Empurra-empurra	R15	1
Falta de integração	R15	1
Paciência	R16	1
Diálogo	R16	1
Individualismo	R17	1
Tolerância	R17	1
Temperança	R17	1
Dia a dia	R20	1
Profissão	R20	1
Cumplicidade	R21	1
Sintonia	R21	1
Equipe	R23	1
Difícil trato	R23	1
Acomodados	R23	1
Troca	R24	1
Soma	R24	1
Diferentes	R24	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Quase todas as palavras utilizadas para relacionar a “colegas de trabalho” significavam trabalho em equipe (R2 e R3) e parceria (R22). Dentre as palavras utilizadas com esse sentido, estão: cooperação (R7), ajuda (R9), confiança (R12), cumplicidade (R21) e soma (R24). Para Morin (2001), uma das seis características do trabalho que tem sentido é que ele seja uma fonte de experiências de relações humanas satisfatórias, sendo essencial que o trabalho permita o contato entre as

peças, de forma que umas ajudem às outras. Ferreira (2012), no que se refere ao tema analisado, apresenta um dos pontos defendidos pelos profissionais como sendo necessário à QVT, que é a existência de relações socioprofissionais saudáveis, envolvendo o bom relacionamento com os colegas de trabalho.

Entretanto, para alguns respondentes, os “colegas de trabalho” não são vistos positivamente. Para o respondente 15, há um “empurra-empurra” no relacionamento com os colegas e falta de integração real de trabalho. Já o respondente 6 percebe inimizade e, para o respondente 14, “a maioria é tutu”, o que não ficou muito claro do que se tratava.

Complementando a análise sobre o sentido do trabalho, serão apresentados a seguir os dados das entrevistas com cinco dos funcionários da assessoria.

5.2 Qualidade de vida no trabalho e sentido do trabalho segundo os entrevistados

Nesta segunda parte do capítulo 5, será analisada a qualidade de vida e o sentido do trabalho com base nas entrevistas com os cinco funcionários da assessoria de comunicação. Optou-se pela entrevista semiestruturada, que permite que as perguntas levantadas e os tópicos explorados mudem de uma entrevista para a seguinte, à medida que novos aspectos são revelados, o que favorece a pesquisa e permite avançar em detalhes importantes.

5.2.1 Perfil dos entrevistados

Com vistas ao aprofundamento da análise, foram entrevistados cinco funcionários com as seguintes características:

- a) sexo: 3 homens e 2 mulheres;
- b) estado civil: 3 casados e 2 solteiros;
- c) tempo de empresa: 2 com mais de 30 anos e 3 com menos de 10 anos;
- d) tipo de contratação: 4 admitidos por meio de concurso público e 1 contratado mediante recrutamento amplo;

- e) tipo de atividade: 4 realizam as atividades para as quais foram contratados e 1 realiza outra atividade, diferente daquela para a qual foi contratado;
- f) cargo: 3 são jornalistas, 1 administrativo e 1 designer gráfico.

5.2.2 Os sentidos do trabalho segundo os entrevistados

A entrevista iniciou com os profissionais sendo questionados sobre o que o trabalho representa para eles. A maioria afirmou que este possibilita a realização, é uma fonte de sustento e também dá prazer a eles. (TAB. 23)

Tabela 23 - Significado do trabalho para os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Realização	E1, E4, E5	3
Dá prazer	E1, E3, E5	3
Fonte de sustento	E2, E3, E5	3
Traz satisfação	E1, E4	2
Dignifica o homem	E1	1
Torna o homem útil	E1	1

Fonte: Dados da pesquisa.

O entrevistado 1 disse que o trabalho dignifica o homem, faz com que ele seja útil. Para ele, o homem é feliz quando se realiza e isso é possível pelo trabalho. Observe o relato do entrevistado:

Quando você está fazendo algo que é útil e que você gosta, isso traz uma satisfação. A ociosidade, pelo contrário, leva a um sentido de inutilidade na vida e isso já traz um outro lado, que é pejorativo. O trabalho dignifica (E1).

A fala do entrevistado confirma o que defende Enriquez (2001) ao dizer que o trabalho tem importância como fator de equilíbrio psíquico na vida das pessoas, afirmando que o homem sem trabalho ou não reconhecido em seu trabalho ou ainda não encontrando nenhum interesse em seu trabalho está próximo da depressão. O depoimento também compactua com a ideia de Kondo (1994), que assegura que o trabalho deve ser uma atividade que produza algo com valor para outras pessoas. Esse pensamento também se confirma na fala do entrevistado 4, que menciona a satisfação com o seu trabalho pela importância das atividades da empresa para agricultores e pecuaristas.

E hoje, por trabalhar na Emater-MG, que é uma empresa que lida com agricultores e pecuaristas, né, é mais um motivo para uma satisfação

minha, porque eu venho do campo (...) Então, a minha satisfação, hoje, está muito ligada ao trabalho que a Emater-MG faz e a essa minha realização como profissional mesmo (E4).

Morin (2001) define o sentido do trabalho como uma estrutura afetiva formada por três componentes, sendo um deles o significado, que se refere às representações que o sujeito tem de sua atividade, assim como o valor que lhe atribui. Assim, a fala do entrevistado acima mostra o impacto significativo das atividades do funcionário sobre o bem-estar ou sobre o trabalho de outras pessoas.

Conforme o entrevistado 2, o trabalho permite que o indivíduo esteja envolvido com outras pessoas, favorecendo o crescimento e o aprendizado. Já, para o entrevistado 4, o trabalho também é a realização de um projeto de vida:

Hoje eu faço uma coisa assim que eu gosto, uma coisa que estudei pra isso, batalhei pra isso, e hoje eu faço uma coisa que é o que eu sonhei, que eu tô me realizando como pessoa, como profissional(E4).

Uma das características do trabalho que tem sentido é que ele permita que o funcionário tenha contato com as pessoas, de forma que umas ajudem às outras, como aponta o entrevistado 2 (MORIN, 2001).

De acordo com Oliveira (2002), as empresas preocupam-se com a satisfação no trabalho, que está relacionada com o sentimento do empregado com relação ao seu trabalho, e que pode ser influenciado pela autonomia na realização da tarefa, desenvolvimento de atividades variadas e interessantes, significância do trabalho, *feedback*, percepção do funcionário quanto à sua posição dentro da organização, salário, benefício, reconhecimento promocional, promoção e outros. Percebe-se isso na fala do entrevistado 4, evidenciando aspectos, tais como: importância da autonomia na execução da tarefa, salário e significância do trabalho:

Eu sinto mais prazer em outras coisas, mas eu levo o meu trabalho muito a sério, tem um certo prazer, eu gosto de fazer as coisas bem feitas e gosto do jornalismo, foi a profissão que eu escolhi, não é aquilo que me completa totalmente, mas é a profissão que eu escolhi, de certa forma que me realizo, quando eu consigo fazer as coisas do meu jeito. Meu trabalho tem importância, é onde eu ganho, é a minha carteira assinada como jornalista. Tem essa satisfação até certo ponto nisso, de ser onde eu, honestamente, faço a profissão que eu escolhi, pela importância que eu acho que tem a questão jornalística (E4).

Pela opinião dos entrevistados, para que o trabalho possibilite a realização do indivíduo, para que assegure satisfação e prazer, é fundamentalmente importante que ele seja útil e tenha significado para quem o executa. A maioria dos entrevistados também afirma que tem sentido o trabalho que traz alguma utilidade para os outros, que favoreça o aprendizado e também que gere reconhecimento para quem o executa. Para Bendassoli e Soboll (2011), o reconhecimento conferido pelos outros na validação do trabalho, contribui para a construção do sentido do trabalho. Além disso, Emery e Trist estudaram as condições que levam ao engajamento do indivíduo em seu trabalho e apresentaram seis propriedades que estimulam os trabalhadores: a variedade e o desafio das atividades, a aprendizagem contínua, a capacidade de autonomia e decisão, o reconhecimento e o apoio, a contribuição social do trabalho e o futuro desejável com este (MORIN, 2001). Observem-se as respostas a esse respeito na TAB. 24:

Tabela 24 - Sentido do trabalho para os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Ser útil para outros	E1, E4, E5	3
Possibilitar aprendizado	E2, E3	2
Ambiente agradável de trabalho	E2	1
Possibilitar crescimento	E2	1
Ser desafiante	E3	1
A renda	E3	1
Satisfação na realização	E4	1
Reconhecimento	E4	1
Fazer algo verdadeiro	E5	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao responder à pergunta “o que faz o trabalho ter sentido para você?”, três entrevistados afirmaram ser o fato de ele contribuir, ser útil para outras pessoas. Para o entrevistado 5, é gratificante, por meio do trabalho, estar contribuindo para ajudar algumas pessoas, ajudar a melhorar o dia a dia das pessoas, a atividade das pessoas. “Eu acho que o jornalismo tem que ser assim, tem que ser útil, tem que levar informações para que as pessoas possam utilizar na prática”, complementa o entrevistado 5, que também considera que, para o trabalho ter sentido, é fundamental “fazer alguma coisa verdadeira”. A esse respeito, Morin (2001) afirma que o trabalho para ter sentido deve permitir que o funcionário realize algo do começo ao fim, com resultado tangível e identificável; o trabalho deve ser

organizado e sua realização deverá conduzir a resultados úteis.

Ao questionar o entrevistado 5 sobre o que significa para ele fazer “alguma coisa verdadeira”, ele explica reforçando novamente a ideia de executar um trabalho que traga benefícios para outras pessoas, veja:

Quando você coloca uma matéria didática, ensinando alguém a fazer alguma coisa, ou explicando, como foi feito o jornal [jornal Emater em Ação, produzido com foco nos agricultores], eu sinto assim que realmente eu tô contribuindo, no nosso caso com o agricultor familiar, assim eu tô contribuindo para ajudar algumas pessoas dentro do possível. (E5).

O entrevistado 1 também atenta para a questão de o trabalho ser útil, e amplia para os benefícios que ele gera também para a família do funcionário:

Quando ele [o trabalho] se torna útil para alguém (...) tá trazendo um benefício não só para mim, mas também pra outras pessoas né, pra minha família, pros meus filhos, pra comunidade, e é isso que faz com que o meu trabalho se torne útil (...) ele tem que trazer um retorno a outras pessoas (...) quando eu vejo que o meu trabalho tá servindo para o crescimento de alguém né, mudança de vida, aí eu fico feliz (E1).

Dois entrevistados, E4 e E5, também apresentaram como importante para que o trabalho tenha sentido o reconhecimento das pessoas.

Quando eu chego nas comunidades, como a gente é recebido, é muito bom esse retorno que a gente tem dessas pessoas, eu acho isso muito gratificante (...) o maior pagamento que eu tenho do meu trabalho é esse, a forma como elas nos tratam, como recebem a Emater-MG, o respeito com a Emater-MG e conseqüentemente, com o profissional, que está representando a Empresa e está ali para mostrar um pouco do trabalho dessas pessoas (E4).

Ferreira (2012) apresenta como ponto defendido pelos funcionários para um ambiente de trabalho com qualidade de vida, o reconhecimento e crescimento profissional, por meio da retribuição monetária e do elogio, como expressão de admiração, o que corrobora o depoimento do entrevistado 4 e também com as ideias de Bendassoli e Soboll (2011), que afirmam que o reconhecimento conferido pelos outros na validação do trabalho contribui para a construção do sentido do trabalho. De acordo com os autores, o reconhecimento permite, inclusive, transformar o sofrimento em prazer.

Pimenta (1999) explica que o novo cenário global imposto às empresas também traz modificações para as áreas de recursos humanos, que passam a valorizar o aprendizado, o desenvolvimento de capacitação e habilidades pessoais, implantando política de recompensas econômicas e simbólicas, o que atende à necessidade dos funcionários de reconhecimento pelas atividades e também contribui ao possibilitar aprendizado, que foi outro item apontado por dois entrevistados. Para o entrevistado E3, o trabalho que tem sentido é aquele que é criativo, desafiante, que traz novidades e permite a aprendizagem. Kondo (1994) reforça que a criatividade é indispensável para a motivação, sendo necessário atribuir tarefas esclarecendo os objetivos, fazer com que as pessoas assumam forte senso de responsabilidade em relação ao trabalho, dar tempo para a criação de ideias e para a sua consolidação.

Outros pontos levantados pelos entrevistados foram: a existência de um ambiente agradável e a possibilidade de haver crescimento profissional. Esses pontos estão em conformidade com que Lima (1996) aponta como sendo necessário às novas políticas de RH que incluem oferecer altos salários, recompensas econômicas e simbólicas, planos de carreira, medidas para assegurar a participação do pessoal na decisão, a intelectualização das tarefas, a eliminação do papel autoritário da hierarquia, a adoção de dispositivos para antecipar conflitos, a tentativa de evitar as reivindicações coletivas e o favorecimento da sinergia e do espírito de equipe.

Apenas um entrevistado se referiu à renda como contribuinte para que o trabalho tenha sentido: "(...) e também assim, que se tenha uma fonte de renda, assim, pelo menos interessante, né, porque senão não adianta nada". (E3)

Ao serem questionados se percebem sentido no trabalho, de maneira geral, os entrevistados afirmaram reconhecer o sentido do trabalho no desempenho de suas atividades. Apenas dois funcionários da empresa pesquisada fizeram considerações negativas sobre a percepção do sentido do trabalho, ponderando sobre a não existência de um plano de carreiras e a execução de atividades repetitivas (E3). (TAB. 25)

Tabela 25 - Existência de sentido no trabalho dos entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Contribui com benefícios para a vida das pessoas	E1, E4	2
Traz satisfação	E2	1
Ajuda na resolução dos problemas particulares	E2	1
É uma função importante	E4	1
Preenche a vida	E2	1
É uma forma de valorizar as pessoas do campo	E4	1
Ajuda aos produtores	E5	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Foram diversos os motivos apresentados pelos entrevistados para justificar a existência de sentido no trabalho. O entrevistado 4 continuou reforçando a ideia da utilidade e benefícios que o trabalho fornece para os outros:

Eu acho uma função muito importante, assim, essencial, assim, porque a gente vê, a gente mostra para a comunidade, pra sociedade como um todo o benefício que essas pessoas [os agricultores familiares] trazem pra todo mundo, o que elas representam pra todo mundo (...) é uma forma de valorizar as pessoas também, eu acho que o trabalho que eu faço hoje, que a Emater faz, que eu faço por meio da Emater, é uma forma de valorizar essas pessoas que estão no campo. (E4)

Também o entrevistado 1 afirmou a importância do seu trabalho, que contribui para a disponibilização de informações aos agricultores por meio do programa de rádio da Emater-MG que, conforme o entrevistado, ajuda o agricultor a melhorar a renda e o conforto da família. A esse respeito, Pagés *et al.* (1987) afirmam que o sentido do trabalho nas empresas hipermodernas está atrelado ao que ele proporciona para quem o desenvolve: oportunidade de carreira, salários, promoção, desenvolvimento de uma atividade interessante, satisfação moral e outros. Percebe-se que, para os funcionários da Emater-MG, o ponto mais comentado foi justamente a satisfação em contribuir com as suas atividades para o bem-estar das famílias mineiras.

O entrevistado 1 também desenvolve várias outras atividades fora da Empresa, afirmando estar sempre pensando em levar crescimento e benefício para as pessoas. Ao questionar sobre os motivos de buscar outros trabalhos, ele explica que sempre gostou de fazer mais de uma coisa ao mesmo tempo e, se fosse avaliar em termos financeiros, talvez estivesse desempenhando outras atividades, mas sente-se bem com o que faz que, para ele, é uma forma de ajudar o próximo, o que também confirma a satisfação em contribuir.

Já o entrevistado 4 começa o seu depoimento falando sobre os benefícios que o seu trabalho traz para os agricultores, mas, no meio da fala, menciona também a necessidade de o trabalho gerar aprendizado, para que o funcionário sintasse motivado e para que o trabalho tenha sentido. Conforme Morin (2001), para que o trabalho tenha sentido, é importante que o funcionário tenha oportunidade de testar suas capacidades, com o objetivo de estimular suas necessidades de crescimento pessoal e seu senso de responsabilidade, por meio de desafios, autonomia da administração das atividades e mecanismos de *feedback* sobre o desempenho.

Então eu acho assim, o meu trabalho, eu falando especificamente da produção de matérias, eu acho que eu consigo ajudar um pouco os produtores, assim, de uma forma limitada, mas consigo, e outra coisa também, estando aqui, no meu trabalho, no dia a dia, a gente acaba aprendendo um pouco muitas coisas (...) você acaba aprendendo novas coisas e, na medida que você vai aprendendo, chega uma hora que aprende tudo e aí acabou. Mas quando você pensa nisso fica um pouco desestimulado (...) mas aí eu acho que depende muito da pessoa, eu acho que tem sempre alguma coisa para aprender (...) seja no relacionamento com o colega, seja na hora da apuração de alguma matéria, a gente aprende a ceder, a gente aprende a afirmar e mudar os procedimentos jornalísticos mesmo, eu acho que isso faz sentido pro meu trabalho hoje (E5).

Outro ponto apresentado como fator que assegura o sentido do trabalho foi a satisfação. Para o entrevistado 2, o trabalho o satisfaz, mesmo quando alguma coisa o aborrece. Ele ainda coloca o trabalho como apoio para a resolução dos problemas. Pode-se concluir, pela fala do entrevistado, que ele se esconde atrás do trabalho, que é uma opção de fuga para ele. Observe:

Sempre que eu tô com problemas na minha vida, isso [o trabalho] me ajuda também com os meus problemas, me tira dos meus problemas e me passa para uma coisa maior, um crescimento maior, alguma coisa maior, alguma coisa que seja diferente (E2).

Como explicam Pagés *et al.* (1987), o funcionário está ligado à organização hipermoderna por vantagens econômicas e satisfação ideológica que ela lhe proporciona, mas também por laços psicológicos, de forma que a empresa torna-se fonte de angústia e de prazer para o empregado. O domínio da empresa sobre os empregados está na capacidade de influenciar o inconsciente do funcionário.

Para o entrevistado 3, às vezes, o trabalho fica um pouco estático e ele precisa buscar coisas novas fora da empresa. Além disso, não está satisfeito com o salário e a falta de possibilidade de crescimento dentro da empresa. Percebe-se, então, que a atividade repetitiva e a falta de perspectiva têm ofuscado o sentido do trabalho para o entrevistado.

A parte financeira é interessante né, então, é o que eu acho que falta na Emater (...) [falta] tem uma parte aqui, sei lá, plano de carreira interessante (...) isso é uma coisa que está estagnada (E3).

Ao serem questionados se as mudanças na gestão da Emater-MG interferem no trabalho e, assim, no sentido do trabalho, todos os entrevistados afirmaram que, de alguma forma, as mudanças impactam na comunicação e no trabalho por eles desenvolvido, e, em alguns casos, pode gerar desmotivação.

Tabela 26 - Interferência das mudanças de gestão no trabalho

Respostas	Entrevistados	Total
Determinação de novos direcionamentos para o trabalho	E1, E3, E4, E5	4
Surgimento de novas maneiras de gerenciar a empresa	E2, E3	2
Mudanças na gerência de comunicação	E2, E5	2
Desmotivação	E3, E4	2
Mudanças na importância da comunicação	E2	1
Falta de alinhamento para o trabalho	E5	1
Novos direcionamentos para os veículos de comunicação	E4	1

Fonte: Dados da pesquisa.

De maneira geral, os entrevistados argumentam que as mudanças de direção geram descontinuidade no trabalho por eles desenvolvido, o que tem prejudicado a atuação do setor. Além disso, há uma preocupação com os direcionamentos do trabalho. O que se tem sentido é uma mudança também na avaliação da importância da comunicação para a empresa. Para o entrevistado 2, a mudança na direção da empresa não interfere diretamente no trabalho por ela desenvolvido, mas interfere na assessoria de comunicação, até mesmo na importância que ela tem e passará a ter para a empresa.

Existem as pessoas [dirigentes] que consideram a comunicação como um foco importante para alavancar a empresa (...) assim como existem outros [dirigentes] que não se importam com isso (E2).

Para os entrevistados 1, 4 e 5, as mudanças na gestão da empresa influenciam diretamente na assessoria de comunicação, com a determinação de novos direcionamentos que, muitas vezes, entram em conflito com aquilo que os empregados apresentaram como fatores que geram sentido para o trabalho. Isso porque os três entrevistados defendem que as atividades por eles desenvolvidas precisam ser úteis e gerar benefícios para outros, no caso da Emater-MG, os agricultores, porém, quando os novos dirigentes orientam o trabalho da assessoria para um foco mais institucional e promocional, o caráter educativo e informativo da comunicação é menos valorizado e o trabalho deixa de ser visto como contribuição para o bem-estar dos agricultores mineiros.

Às vezes muda a diretriz de pensamento, de linha, de trabalho cumprido e isso faz com que, às vezes, o trabalho que vai chegar ao produtor, que é o nosso trabalho, informação, pode diminuir, não que ela vai deixar de existir, mas vai diminuir a intensidade dela, ou seja, a quantidade de informação. (...) menos informação, menos conhecimento, menos aplicação, conseqüentemente o produtor tem menos retorno, né (E1).

A esse respeito, Morin (2001) explica que é importante que o funcionário tenha prazer e sentido na execução das tarefas, assim, quando as mudanças afetam a satisfação em trabalhar, o trabalho torna-se um sacrifício e também menos produtivo.

Para o entrevistado 4, o interesse político pode comprometer o papel social e educativo da comunicação.

[A nova gestão] influenciam na linha editorial do Programa né, [programa de televisão Minas Rural], infelizmente né, é um programa que faz parte da assessoria de comunicação, então, por mais que seja um programa para o público externo, é um programa assim, que tem uma linha institucional também, que segue mais ou menos o que a gestão trabalha, né, de acordo com o pensamento daquela gestão, de acordo com as ações que eles julgam mais relevantes, então, às vezes, você tem que dar determinado enfoque pra uma reportagem que é de acordo com o pensamento da empresa (...) uma coisa é você trabalhar a parte técnica, que é justamente você levar essa tecnologia, que é um trabalho que a Emater faz muito bem, porque eu acho que um programa no mundo rural hoje, faz um pouco do papel da assistência técnica (...) às vezes você ocupa um espaço que é tão importante para aumentar o conhecimento do agricultor, melhorar o trabalho dele lá no campo, você ocupa aquele espaço que é assim, é pequeno, com coisas que às vezes têm interesse político e, às vezes, acaba prejudicando esse desempenho que o programa deveria ter (E4).

Para Carrieri e Saraiva (2007), a organização moderna cria processos de sedução que legitimam o controle da empresa sobre o indivíduo e são mascarados pela fascinação que o indivíduo desenvolve pela organização. Porém, quando a imagem positiva do papel da empresa é substituída pela consciência das contradições políticas, o funcionário pode não mais ver sentido em seu trabalho, o que gera desmotivação.

O entrevistado 5 também percebe que as mudanças de direcionamento do trabalho na assessoria de comunicação podem interferir nas suas atividades, no sentido do trabalho e na motivação para desempenhá-lo, principalmente quando há falta de alinhamento.

A gente tinha um direcionamento mais institucional e, por mais que a gente fizesse mais ou menos, a gente tinha que seguir aquela linha ali, tudo bem, a gente seguiu. Depois veio o [outro presidente], aí a gente teve um outro tipo de comunicação, do Minas Rural, por exemplo, a Emater queria matérias mais didáticas. Quer dizer ele [o presidente] podia, por exemplo, ter sentado, ter explicado: gente, vamos mudar o foco, vamos fazer assim, assado, tal, tal. Mas o que deu a entender foi que ele mais criticou, disse que tava tudo errado (...) existe o pessoal que tá aqui, tá fazendo certas coisas, que existe uma determinação e que tem uma linha de trabalho, se chega uma nova diretoria e quer mudar, é melhor ter uma conversa antes, entendeu, porque senão o funcionário fica assim, perdido, esperando (...) agora vai mudar a presidência de novo, sem ter uma conversa, primeiro a gente vai ser criticado e, aí, você nem compra a ideia da pessoa que tá chegando, porque aí você fala assim, já fui detonado no meu trabalho que eu tenho me esforçado tanto para fazer e seguindo a determinação da diretoria, e eu tô errado (...) Com o [novo presidente] foi pior ainda, a gente nem sabia o que era pra fazer mas aí chega um terceiro e muda, né (...) a gente sentiu até meio assim, isolado, né (E5).

O sentimento do entrevistado 5 mostra sua percepção quanto à pouca preocupação da empresa com a qualidade de vida no trabalho. Com as mudanças de direção, o trabalho pode deixar de ser fonte de prazer, sinônimo de felicidade e modo de realização pessoal (FERREIRA, 2012), tornando-se sofrimento e desmotivação. Parece não haver reconhecimento e apoio da direção da empresa (MORIN, 2001), apenas define-se um novo papel para a assessoria, sem a participação dos funcionários, sem alinhamento e sem justificativas, pautando-se apenas na crítica à forma como os trabalhos estavam sendo conduzidos.

Para o entrevistado 3, os funcionários acabam se acostumando com as mudanças de gestão, e isso pode até gerar uma acomodação, que compromete também a

produtividade. Conforme o entrevistado, a cada mudança, todo o setor tem que se remodelar de acordo com a cabeça do novo presidente, o que, para ele, nas primeiras mudanças, gerava certa apreensão, mas depois ele mesmo se percebeu acomodado, já que em breve tudo iria mudar novamente.

Essa acomodação também pode ser percebida como uma desmotivação, já que, a cada mudança, os funcionários da assessoria têm percebido que se torna cada vez mais difícil compreender os novos direcionamentos e, muitas vezes, parece que estão executando tarefas sem utilidade prática e sem nenhum interesse, o que torna, conforme Morin (2001), o trabalho um absurdo.

Outra preocupação com a mudança apresentada pelo entrevistado refere-se à quantidade e qualidade do seu trabalho.

A visão [dos dirigentes], às vezes, atrapalha um pouco também, do ponto assim também, que você tem mais possibilidades de desenvolver um serviço visualmente mais interessante, por exemplo, que seria uma coisa produzível tipo de última hora (...) quando a pessoa te dá liberdade dessas coisas ou propicia, o serviço fica melhor (E3).

Percebe-se que os funcionários sentem que o talento, a criatividade e as habilidades dos profissionais passam a ser menos valorizados, assim como há falhas em outros aspectos das novas políticas de recursos humanos, conforme Lima (1996), tais como: participação do pessoal nas decisões, aumento do fluxo de informação, intelectualização das tarefas, flexibilidade, eliminação do papel autoritário da hierarquia e o favorecimento da sinergia. Para Kondo (1994), é necessário atribuir tarefas esclarecendo os objetivos, fazer com que as pessoas assumam forte senso de responsabilidade em relação ao trabalho, dar tempo para a criação de ideias e para a sua consolidação.

Outro aspecto apontado pelos entrevistados refere-se à mudança de gerência da assessoria de comunicação, que, muitas vezes, acontece com a troca da diretoria, trazendo reflexo direto sobre o trabalho da equipe.

O impacto [com a mudança de gestão] é maior, pra mim, na mudança de gerente porque é o que tá mais próximo né, eu não vou trabalhar diretamente com o presidente ou com o diretor, eu vou trabalhar com o

gerente que tá na área (...) E isso [a mudança de gerente] pode afetar [o sentido do trabalho] existe aquele fator, por exemplo, sabe aquela questão, meu anjo da guarda não bate (...) a pessoa não me dá abertura e eu não tenho como chegar, eu não tenho como dizer minhas coisas (E2).

Conforme o entrevistado 5, a gerência é fundamental para a mudança e para a motivação. Ele explica que, quando o gerente muda, também mudam os direcionamentos, a forma de trabalhar e, dependendo da mudança, ela pode motivar ou desmotivar o funcionário. Esse ponto reforça o papel do gestor na orientação das tarefas, no retorno sobre o trabalho dos funcionários e, com isso, na influência sobre a produtividade.

Em se tratando de motivação, o entrevistado 4 ressalta que as mudanças de gestão e a nova visão e maneira de pensar do presidente também podem desmotivar, principalmente quando a mudança afetar diretamente o trabalho do funcionário, fazendo com que ele perca o sentido para quem o executa.

É claro que a gente entende que a Emater-MG, por ser uma empresa do governo, ela tem de ter a sua política (...) e ela [a política] também tem que ter o seu espaço no programa [Minas Rural], só que quando fica aquela coisa exagerada, aí deixa de ter esse papel educativo, né, então, isso, às vezes, não é legal de ter né, porque o legal é você vê que tá levando uma informação que realmente contribui para o desenvolvimento da comunidade, para a melhoria da qualidade de vida do agricultor (E4).

Com relação aos fatores que mais interferem no trabalho dos funcionários, de forma positiva, os itens mais mencionados foram o reconhecimento e a valorização do trabalho desenvolvido pelos empregados. Dois outros pontos também foram apresentados por mais de um entrevistado: a infraestrutura para realização das atividades e a burocracia identificada na Emater-MG.

Sobre o reconhecimento, Hackman e Oldham (1975) já afirmavam que um dos princípios relacionados à organização do trabalho como forma de trazer sentido a este são os mecanismos de *feedback* sobre o desempenho do trabalhador. Além disso, Bendassoli e Soboll (2011) também concordam que o reconhecimento conferido pelos outros na validação do trabalho contribui para a construção do sentido do trabalho. Observem-se as respostas dos entrevistados sintetizadas na TAB. 27.

Tabela 27 - Fatores que interferem no trabalho

Respostas	Entrevistados	Total
Valorização/Reconhecimento	E1, E2, E3, E4	4
Estrutura/equipamentos de trabalho	E1, E3, E4	3
Liberdade para trabalhar	E3, E4	2
Burocracia	E3, E4	2
Salário	E1, E3	2
Demanda	E1	1
Contribuições geradas pelo trabalho	E1	1
Gerência	E3	1
Relacionamento com os colegas	E5	1
Ambiente de trabalho	E1	1
Repetição das tarefas (assuntos)	E5	1
Qualificação dos profissionais	E4	1
Melhoria salarial	E4	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Para o entrevistado 1, quanto maior a demanda de trabalho, maior é a vontade de colaborar. “Quando a gente tem mais demanda, mais necessidade, a gente trabalha mais (...) e isso é bom, a gente consegue contribuir mais, né” (E1). Já o entrevistado 2, além da liberdade para desenvolver as atividades, citou o contato pessoal conquistado com o trabalho e a contribuição com o reconhecimento e a valorização do profissional. Percebe-se a necessidade de alguns indicadores de QVT propostos por Westley, conforme argumenta Paiva (1999), tais como: liberdade de expressão, uso da criatividade, desafio, variedade das tarefas, responsabilidade, autonomia e relacionamento interpessoal.

O entrevistado 3 complementa essa perspectiva apresentando a necessidade de a empresa investir na infraestrutura, na redução da burocracia e dar aos empregados mais liberdade para trabalhar.

Negativamente seria a questão amarrada, realmente amarrada, de uma área pública (...) você não pode desenvolver as coisas do jeito que você pensa, ou que você acha ou do jeito que a equipe acha, ou pensa, ou gostaria, então falta recurso, falta equipamento, então, essas questões todas influenciam (E3).

No que se refere a investir na infraestrutura, de certa forma, envolve a melhoria no ambiente de trabalho, o que, para Huse e Cummings, conforme Paiva (1999), faz parte do esforço da QVT, de forma a assegurar equipamentos e condições de trabalho, que contribuem para aumentar a satisfação do empregado e, com isso, a produtividade. A reclamação dos profissionais quanto à necessidade de investir em

equipamentos é frequente. Há alguns anos, a assessoria sofre com a falta de melhoria dos equipamentos, principalmente em áreas que exigem investimento permanente em tecnologia. Porém, com as mudanças na importância da comunicação dentro da empresa, o aumento do volume de trabalho e retrabalho tem ressaltado ainda mais a falta de investimentos no setor. Dessa forma, os funcionários têm reclamado das condições de trabalho, que dificultam a qualidade das atividades.

O entrevistado 4 também reclamou da infraestrutura para o desenvolvimento das atividades e da burocracia, no que se refere à compra de equipamentos. Quando o entrevistado comentou sobre as dificuldades de equipar o estúdio para a gravação do programa de televisão da empresa, chega a transparecer que ele percebe certo desinteresse da diretoria para com o programa “Minas Rural”:

Principalmente a diretoria da empresa não tem aquele reconhecimento do que o programa realmente representa com as pessoas, da dimensão do programa, a gente que tá no campo a gente vê isso, onde a gente escuta as pessoas falarem do programa, escuta as pessoas falarem de como aquele trabalho que a gente mostrou tá facilitando o dia a dia das pessoas e tudo, eu acho que isso, às vezes, a diretoria por não enxergar isso de perto passa despercebido e acaba não reconhecendo o trabalho tão importante que o programa tem (E4).

O entrevistado 4 explicou que o fator motivador para o seu trabalho, principalmente diante da atual situação dentro da empresa, é conseguir levar conhecimento para os agricultores por meio de seu trabalho. Além disso, o entrevistado comentou sobre a importância do reconhecimento.

Eu acho que o que mais anima mesmo é ver o retorno do trabalho que eu faço, sabe, o reconhecimento do trabalho que eu faço, isso que eu acho que aqui na Emater eu acho que a gente tem esse reconhecimento do trabalho. A gente vê a partir da própria gerência, a partir da diretoria da empresa, o reconhecimento ele existe e o retorno também das pessoas, do público (...) (E4).

O bom ambiente de trabalho, o relacionamento com os colegas e a repetição das tarefas também foram tópicos apontados pelo entrevistado 5 como fatores que podem interferir no trabalho, além do salário e da estabilidade oferecida pela empresa. Para o entrevistado, o salário que ele recebe hoje é melhor do que tinha no emprego anterior e, por ser funcionário público, conta com a estabilidade. Os

pontos apresentados pelo funcionário também são indicadores de QVT, segundo Westley, conforme apresenta Paiva (1999): remuneração e segurança no emprego. O entrevistado 1 também fala sobre a questão salarial, porém sob um ponto de vista negativo, afirmando que seria importante a empresa oferecer salários melhores. Quanto à repetição das tarefas, mencionada pelo entrevistado 5, segue depoimento do funcionário:

Aqui na Emater-MG há uma repetição de assuntos, o que a gente faz, o que a gente tem que fazer, porque são vários escritórios em regiões diferentes, então o assunto não atrai tanto (...) (E5).

Os entrevistados também foram questionados sobre o que a Emater-MG poderia fazer para aumentar o comprometimento dos funcionários com o trabalho. A questão financeira, associada ao plano de carreira, a necessidade de investir em programas de capacitação e na infraestrutura para o desenvolvimento das atividades foram os pontos mais abordados.

Sobre a questão financeira, o entrevistado 3 explicou que a satisfação vem com o financeiro, que é uma forma de valorizar e reconhecer o trabalho do funcionário.

Vamos supor que a gente tá trabalhando na área privada, por exemplo, poderia chegar para você e falar, vamos negociar um salário, porque eu acho que pelo tempo que eu estou aqui (...) na área pública, você não tem isso, e se você não tem um plano de crescimento, fica também estagnado, então eu acho que é essa a questão da parte que é mais complicada, que você falou assim, pô tem sete anos que eu tô aqui e a coisa não evolui, você não tem um plano de crescimento, aí você pode acomodar né, no trabalho, já que acomodaram com o meu salário eu vou acomodar com o meu trabalho (...) (E3).

A perspectiva de QVT, para Huse e Cummings, conforme Sant'Anna, Klimnink e Moraes (2011), leva em consideração a projeção de cargos de forma ajustada às necessidades dos trabalhadores e às exigências da tecnologia, a revisão do plano de cargos e salários da organização e a melhoria do ambiente e condições de trabalho. E a criação de um plano de cargos e salários é uma demanda antiga dos funcionários, mas ainda não atendida pela empresa. As respostas dos entrevistados para a questão do comprometimento foram sumarizadas na TAB. 28.

Tabela 28 - Comprometimento com o trabalho

Respostas	Entrevistados	Total
Criar plano de carreira	E3, E4, E5	3
Investir na qualificação do profissional	E3, E4	2
Reajustar os salários	E4, E5	2
Investir na infraestrutura	E3	1
Liberdade para trabalhar com criatividade	E3	1
Autonomia para realizar o trabalho	E4	1
Reconhecimento do profissional	E4	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Os entrevistados 4 e 5 apontaram a melhoria salarial como sendo um fator importante para o comprometimento do funcionário com a empresa. Para o entrevistado 5, o plano de carreiras também é importante, porém ele ressalva que o aumento salarial não interessa se vier acompanhado de mais responsabilidades, já que ele não quer ter que se dedicar mais ao trabalho.

Plano de cargos e salários seria importante sim, mas eu tô falando de questão financeira melhor, óbvio, mas, às vezes, não adianta me oferecer mais coisas com mais responsabilidades, igual eu te falei, o comprometimento que eu tenho com a empresa é até esse ponto (...) (E5).

O entrevistado 4 complementou a sua opinião, acrescentando a importância também do plano de carreira, da autonomia para realizar as tarefas, do reconhecimento do profissional e do investimento na qualificação dos funcionários.

Eu acho que autonomia a Emater-MG já dá bastante, dentro do possível eu acho que os técnicos regionais e locais, apesar de terem que seguir uma diretriz da empresa, eu acho que eles têm uma certa autonomia para trabalhar, eu acho que talvez melhorar essa autonomia (...) melhorando (...) a qualificação desses profissionais, dando um certo incentivo para que eles tenham mais qualificação profissional (...) (E4).

Percebe-se que a Emater-MG tem voltado a abrir espaço para o desenvolvimento dos profissionais, porém os treinamentos ainda estão restritos às áreas técnicas e para capacitação administrativa para operacionalizar sistemas da empresa. Os profissionais da área de comunicação que investem em qualificação têm feito isso por conta própria, arcando com os custos envolvidos.

Concordando com o entrevistado 4, o funcionário 3 também falou sobre a importância do investimento na capacitação dos profissionais e também defendeu a melhoria da infraestrutura, o plano de cargos e salários e a liberdade para trabalhar

com mais criatividade dentro da empresa. Percebe-se que esses pontos foram recorrentes durante as entrevistas.

Já o depoimento do entrevistado 2 mostra que o funcionário parece estar satisfeito e comprometido com a organização, em função de reconhecer os vários benefícios que a empresa oferece ao empregado. Para ele, o trabalho é a coisa mais importante que ele tem na vida, porque através dele ele consegue, inclusive, ajudar a família.

Eu acho que dentro da Emater-MG eu tenho muita coisa. Eu tenho colegas, mas também muitos amigos, eu tenho um serviço médico que se eu passar mal eu prefiro passar mal aqui, a passar mal em casa, então isso faz parte até do meu jeito de ser, quer dizer, eu prefiro vim e ficar aqui, se eu ficar, passar mal ou ficar doente, eu tô aqui (...) Então, quando eu, a Emater-MG era lá na Avenida dos Andradas ainda, eu já cheguei a levar máquina elétrica de datilografia, eu já cheguei a levar a máquina para casa, pra nos feriados eu trabalhar em casa (E2).

Esses dados corroboram o enunciado por Oliveira (2002): as organizações expandem em todos os domínios da vida social e estão se tornando razão de ser de pessoas manipuladas e condicionadas, de forma que se espera do funcionário lealdade cega para com as metas da organização, enquanto a empresa adota critérios de eficiência. Em troca, como explica Pagés et al. (1987), fornece-se aos trabalhadores toda espécie de satisfação econômica, política, ideológica e psicológica. Cabe aqui uma ressalva, já que a dedicação do entrevistado 2 à empresa, conforme depoimento acima, não é algo atual, ainda que ele reconheça os benefícios oferecidos pela organização, como atendimento médico. Não se viu essa dedicação entre os profissionais da assessoria, a não ser quando a tarefa demandada exige desafio e tem sentido para quem a executa.

Ao serem questionados se o trabalho hoje teria para eles a mesma importância que há 10 anos, as respostas se equilibraram entre apresentar a mesma importância e ter mais importância. (TAB. 29)

Tabela 29 - Importância do trabalho

Respostas	Entrevistados	Total
Questões financeiras	E3, E5	2
Experiência profissional	E3	1
Mudanças nas prioridades da vida	E2	1
Dignidade	E1	1
Fonte de sobrevivência	E4	1
Motivação	E4	1
Uma das coisas mais importantes da vida	E5	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Para os entrevistados 2 e 3, o trabalho hoje é mais importante na vida deles que há 10 anos. O entrevistado 3 relaciona essa importância à questão financeira, já que hoje depende do seu salário para se manter, e também por ter mais experiência na área em que atua, o que dá a ele mais vontade de produzir coisas diferentes. O que chama atenção nesse depoimento é a satisfação do funcionário em poder utilizar várias habilidades adquiridas no desenvolvimento de sua atividade. Isso mostra, conforme Hackman e Oldham (1975), que as dimensões da tarefa podem influenciar no resultado do trabalho e, portanto, no significado a ele atribuído.

Para o entrevistado 3, o trabalho hoje está em segundo lugar na sua vida, embora em primeiro esteja a busca de conhecimentos e qualificação para desempenhar melhor o seu trabalho. Já daqui a 10 anos, ele não sabe se o trabalho terá a mesma importância, pois vai depender da sua motivação.

Na época que tava sem nada para fazer (...) eu cheguei até em pensar numa transferência, porque eu tava ficando meio deprê, assim né, desmotivado, sem utilidade, então é muito difícil você saber se daqui dez anos, especificamente, o que vai acontecer, seria melhor se tivesse como motivação, se tivesse acontecendo coisas legais, motivação financeira ou de estrutura [do trabalho] (...) (E3).

Apenas o entrevistado 5, ficou dividido dizendo que, em função da questão salarial, o trabalho tem hoje mais importância, porém ele gostava mais de fazer as atividades que desenvolvia há 10 anos. Novamente, percebe-se a importância das tarefas para a motivação, satisfação e produtividade, ainda que a recompensa salarial seja um item também bastante influente quando se fala em trabalho.

Eu sentia mais prazer por estar fazendo um certo tipo de assunto, mas que não era à altura do salário, hoje eu tenho um salário melhor, que vai ajudar a cuidar da sua família e os assuntos não são tão interessantes (...) (E5).

Já os entrevistados 1 e 4 acreditam que o trabalho hoje tenha a mesma importância que há 10 anos. Segundo o entrevistado 1, trabalho é sinônimo de dignidade; assim, ele sempre trabalhou pensando nisso e o trabalho hoje, há dez anos ou daqui a dez anos sempre será importante para a sua dignidade, mesmo porque, para ele, o trabalho é uma fonte de prazer e uma forma de ele se sentir útil. Para tanto, novamente, é importante pensar que as atividades desenvolvidas pelo funcionário precisam assegurar um sentido ao trabalho dele, ou seja, conforme Morin (2001), o trabalho deve conduzir a resultados úteis e os resultados devem ter valor aos olhos de quem realiza.

O trabalho dá dignidade às pessoas, então se eu há dez anos trabalhava para ter dignidade, eu acho que hoje é a mesma coisa, eu não penso em aposentadoria no sentido de aposentei e agora eu vou viver só para descansar, num passa isso pela minha cabeça, eu acho que o ser humano, enquanto estiver vivo, ele tem que estar contribuindo, é, pode não ser na mesma atividade, mas em outras né, é então a questão da dignidade para mim (...) (E1).

Conforme o entrevistado 4, o trabalho é a sua fonte de sobrevivência e também motivação para crescer, foi por meio do trabalho que ele conseguiu sair da cidade do interior em que morava e realizar o seu sonho na capital do estado.

A mesma importância tem, porque o meu trabalho é minha fonte de sobrevivência, além de ser minha fonte de renda, é a minha motivação assim pra poder crescer pra poder ser uma pessoa melhor sempre, tanto pessoalmente quanto profissionalmente. Eu pauto a minha vida em cima do meu trabalho, então, eu acho que nesse aspecto tem sim a mesma importância de dez anos atrás, mas o que assim, em termos de perspectivas, quando eu formei assim, eu não sabia, eu tinha as minhas, os meus sonhos, mas eu não sabia o que seria assim. Eu morava no interior, então eu não sabia assim, eu sonhava em sair de lá, mas eu não sabia para onde eu ia, o que eu ia fazer lá (E4).

Sobre a importância que o trabalho terá daqui a 10 anos, o entrevistado 2 apontou preocupação pelo fato de que estará aposentado e disse que tem pensado no que fará após a aposentadoria, como forma de continuar em atividade. A aposentadoria é um processo sofrido para muitos funcionários, principalmente para aqueles que atribuíram sentido à vida por meio do trabalho. Assim, na Emater-MG, como em outras empresas, há muitos funcionários que já estão aposentados e continuam em atividade, por preferirem a rotina de trabalho.

Na sequência, os entrevistados também foram questionados sobre o que a Emater-MG representa na vida deles. As respostas foram variadas e apenas a estabilidade foi mencionada por dois entrevistados. (TAB. 30)

Tabela 30 - O que a Emater-MG representa para os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Estabilidade	E1, E3	2
Oportunidade	E4	1
Mudança	E3	1
Independência	E3	1
Trabalho	E5	1
Vida	E5	1

Fonte: Dados da pesquisa.

A estabilidade foi mencionada pelos entrevistados 1 e 3, embora apresente sentidos diferentes. Para o entrevistado 1, a Emater-MG permitiu que ele conquistasse a estabilidade de vida. Ele não se refere à insegurança da iniciativa privada, mas como se a Emater-MG tivesse organizado a sua vida, tornando-se a sua “própria casa”.

Quando eu cheguei na Emater-MG eu era uma pessoa muito sem norte e, durante todo esse tempo eu estive aqui dentro e aprendi muito com muitas pessoas (...) se eu não tivesse vindo para a Emater-MG aos dezoito anos, talvez eu não teria a estabilidade de vida que eu tenho hoje, né, porque eu não sei onde eu estaria né, e aqui eu me encontrei, encontrei uma terra, como se diz na linguagem da própria Emater, uma terra fértil, né, com pessoas que me passaram muitas coisas, muita, muitas coisas, experiências de vida muito boas (E1).

Novamente, é mostrado como a “antiga” Emater-MG conseguia envolver o funcionário, de forma que os profissionais mais antigos da casa têm grande adoração pela empresa. Para Schirato (2000), a relação entre o homem e a organização permanece viva, apesar dos desencontros e frustrações, em função de sistemas imaginários, que podem ser chamados de “feitiço”, já que as empresas criam uma falsa realidade impedindo que os indivíduos façam uma avaliação racional da relação. Dessa forma, as pessoas acreditam que as conquistas, fruto do trabalho de cada um, devem-se à empresa.

Já para o entrevistado 3, a Emater-MG trouxe estabilidade por ser um emprego público e também permitiu a ele uma mudança na vida, a independência.

A Emater na minha vida representou uma mudança muito grande, porque foi a partir daí que eu comecei a pensar realmente nessas questões de sair de casa, ter a minha independência (...) por estar numa área pública, querendo ou não, sei lá, você pode fazer contas, dívida (...) então foi muito importante porque foi uma virada na vida assim, né (E3).

O entrevistado 5 diz que a Emater representa o seu trabalho e, de certa forma, a sua vida. Ele assegura que não pretende mudar de emprego, mesmo porque ter passado no concurso foi uma conquista e também porque acredita na missão da empresa e está satisfeito com a questão financeira. Isso remete a Schirato (2000) que assinalou que há uma forte ligação entre o homem e a empresa, alimentada por promessas de proteção, sucesso e reconhecimento social. Assim, o funcionário sente-se satisfeito com a estabilidade e segurança proporcionada por um emprego público e, ao acreditar na missão da empresa, poderá desenvolver suas tarefas de forma a buscar contribuir para com o trabalho proposto pela Emater-MG.

Oportunidade foi a resposta do entrevistado 4, que percebe as portas abertas pela Emater-MG. O funcionário também parece ter gratidão para com a Emater-MG, ainda que a empresa é que devesse agradecê-lo pelo trabalho desenvolvido. Schirato (2000) explica que o trabalhador é o elemento fundamental para a realização do imaginário da organização. Já para o empregado, é ele quem depende da empresa, para alcançar *status* social.

A Emater foi e continua sendo para mim uma grande oportunidade de eu mostrar meu trabalho, de eu conhecer novas pessoas, de eu conhecer os municípios mineiros, o fato de eu viajar e a cada viagem deparo com pessoas diferentes, realidades diferentes e isso acaba interferindo muito assim na minha vida, conhecer a realidade de todas as regiões de Minas assim (...) (E4).

Em seguida, os entrevistados apontaram sinônimos para a palavra trabalho. Cada entrevistado apresentou um sinônimo. Apenas o entrevistado 4 afirmou ser a união da sobrevivência com o prazer e o entrevistado 3 falou sobre satisfação e realização.

Tabela 31 - Sinônimo para trabalho

Respostas	Entrevistados	Total
Satisfação	E2, E3, E4	3
Compromisso	E5	1
Realização	E3	1
Felicidade	E1	1
Sobrevivência	E4	1
Prisão	E5	1
Independência	E5	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Apesar de algumas questões não terem sido bem avaliadas pelos entrevistados, tais como salário, plano de cargos e salários, qualificação profissional, repetição de tarefas, falta de liberdade, pouco espaço para trabalhos criativos etc., a maioria dos funcionários reconhece o trabalho como satisfação, seja pelos benefícios oferecidos pela empresa, pela importância que atribuem às tarefas por eles desempenhadas, pelo retorno financeiro ou pelas conquistas pessoais com o trabalho.

Já o entrevistado 5, ao se referir a compromisso como sinônimo para trabalho, disse que, às vezes, o trabalho parece ser uma prisão, porque é preciso ir todos os dias, o que demonstra certa insatisfação com a rotina e realização diária das tarefas.

Para finalizar, os entrevistados foram requisitados a atribuir sinônimos para a palavra Emater-MG. Os entrevistados 4 e 5 focaram na missão da empresa enquanto os demais apresentaram aspectos individuais para eles. (TAB. 32)

Tabela 32 - Sinônimo para Emater-MG

Respostas	Entrevistados	Total
Assistência aos agricultores	E5	1
Melhoria de vida	E4	1
Suporte	E3	1
Gratidão	E1	1
Vida	E2	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Fica clara a valorização dos profissionais da proposta de atuação da Emater-MG. Talvez esse dado seja um dos grandes responsáveis pela dedicação e compromisso dos funcionários, de forma que as tarefas são desenvolvidas como forma de contribuir para essa atuação maior da empresa em benefício dos agricultores.

Gratidão também foi um dos sinônimos para Emater-MG, em reconhecimento ao que a empresa permitiu que o funcionário conquistasse após ter sido admitido no concurso da Emater-MG.

Chama atenção o sinônimo “vida”, principalmente porque foi apresentado pelo funcionário que mostrou preocupação com o que fará após a aposentadoria. Ainda que ele não apresente a mesma dedicação e compromisso para com as atividades que há alguns anos, há uma relação forte entre o entrevistado e a empresa, de forma que o empregado percebe a Emater-MG mais como a sua casa que como local de trabalho.

Tendo em vista a amplitude dos dados analisados até aqui, percebeu-se como necessária a elaboração de uma síntese com base no parâmetro de análise adotado, ou seja, a abordagem de Morin (2001) a respeito do sentido do trabalho.

5.3 Síntese dos dados segundo as dimensões de Morin (2001)

Nesta última parte, será apresentada a síntese dos dados, segundo as dimensões de Morin (2001), que define o sentido do trabalho como uma estrutura afetiva formada por três componentes: o significado, a orientação e a coerência. O significado refere-se às representações que o sujeito tem de sua atividade, assim como ao valor que lhe atribui. A orientação é sua inclinação para o trabalho, o que ele busca e o que guia suas ações. E a coerência é a harmonia ou o equilíbrio que ele espera de sua relação com o trabalho.

Além disso, Morin (2001) discute três características importantes para dar sentido ao trabalho: a variedade das tarefas, que exige também uma variedade de competências; a identidade do trabalho, que deve permitir a realização de algo do começo ao fim, com resultado tangível e identificável; o significado do trabalho, que deve apresentar impacto significativo sobre o bem-estar ou sobre o trabalho de outras pessoas. Por fim, a autora determina seis características do trabalho que tem sentido: é feito de maneira eficiente e gera resultados, ou seja, o trabalho deve ser organizado e sua realização deverá conduzir a resultados úteis; é intrinsecamente satisfatório, assim, o prazer e o sentido na execução das tarefas são importantes. O

trabalho deve corresponder à personalidade, aos talentos e desejos das pessoas; é moralmente aceitável e socialmente respeitável, gerando contribuição para a sociedade; é fonte de experiências de relações humanas satisfatórias, sendo essencial que o trabalho permita o contato entre as pessoas, de forma que umas ajudem às outras; garante a segurança e autonomia, permitindo que o empregado, com o seu salário, sinta-se seguro, autônomo e independente; é um trabalho que mantém os empregados ocupados, sendo uma atividade programada, com começo, fim, horários e rotinas.

Para Morin (2001), o sentido do trabalho também é fortemente influenciado pela organização do trabalho, pois esta é capaz de alterar os comportamentos dos trabalhadores, de forma a desenvolverem atitudes positivas ou negativas para com as funções que executam, para com as organizações e para com eles mesmos. A autora explica que a organização deve oferecer aos trabalhadores a possibilidade de realizar algo que tenha sentido, de desenvolver competências.

Observando-se os dados coletados e analisados, optou-se por sintetizá-los utilizando-se a estrutura delineada por Morin (2001), apresentada no referencial teórico desta dissertação, no Quadro 1 (p. 48). Assim, o Quadro 2 que se segue apresenta a referida síntese das características do trabalho que tem sentido associadas aos princípios de organização, apontando-se os principais exemplos apreendidos no estudo junto aos funcionários da comunicação da Emater-MG.

Quadro 2 - Síntese das características do trabalho que tem sentido na assessoria de comunicação da Emater-MG

Um trabalho que tem sentido é um que...	Características do trabalho	Princípios na Assessoria de Comunicação da Emater-MG
É realizado de forma eficiente e leva a um resultado	Produz valor	Importância das atividades para a agricultura e para a sociedade
	Interferência das mudanças de direção	Perda de foco e alinhamento das atividades, bem como mudanças sobre o papel da comunicação
É intrinsecamente Satisfatório	Crescimento	Ausência de planos de cargos e salários
	Qualificação	Ausência de programas de desenvolvimento, capacitação e qualificação dos funcionários
	Criatividade e autonomia	Grande interferência e autoridade dos dirigentes sobre o trabalho dos funcionários, tornando, inclusive as atividades repetitivas e pouco criativas
	Responsabilidade	Pouco feedback sobre o desempenho dos funcionários ou este é realizado de maneira inapropriada
É moralmente aceitável	Utilização da empresa para fins políticos e pessoais	Foco na promoção da empresa e do dirigente
	Contribuição social para a melhoria da qualidade de vida dos mineiros	Foco em atividades que levem informação importante para o bem-estar e desenvolvimento dos agricultores
É fonte de experiências de relações humanas satisfatórias	Inter-relacionamento	Pouca interação e colaboração entre a equipe
	Reconhecimento	Clientes satisfeitos com o trabalho desenvolvido
Garante a segurança e a Autonomia	Segurança	Estabilidade do concurso público
	Ambiente	Estrutura inadequada para as atividades, falta de investimentos em equipamentos
Mantém ocupado	Trabalho	Carga de trabalho inadequada, com funcionários sobrecarregados enquanto outros aproveitam a estabilidade do concurso e a cultura da Emater-MG

Fonte: MORIN (2001) e dados da pesquisa.

Note-se que alguns pontos apresentados por Morin (2001) como necessários para que o trabalho tenha sentido não foram identificados nas pesquisas com os profissionais da assessoria de comunicação da Emater-MG.

De maneira geral, tomando como base as seis características do trabalho que tem sentido, propostas por Morin (2001), percebe-se que o trabalho na assessoria de comunicação, ainda que tente seguir uma organização e planejamento, tem sofrido as influências da mudança de direção, que deixa as atividades sem foco e não faz o

alinhamento entre os interesses das organizações e a contribuição da assessoria de comunicação. Assim, muitas vezes, os funcionários trabalham sem perceber o sentido na execução das tarefas, o que compromete a satisfação e a produtividade. Há também grande interferência da direção no desenvolvimento das atividades, o que prejudica a atuação criativa dos funcionários e a autonomia no desenvolvimento do trabalho.

O que leva os funcionários a produzirem, ainda que insatisfeitos com relação não só à perspectiva de crescimento dentro da empresa, mas também à falta de estrutura e equipamentos para o trabalho e à inexistência de um *feedback* apropriado, é o retorno externo ao trabalho da assessoria, que vem com o reconhecimento da sociedade e dos agricultores sobre a importância do trabalho de comunicação desenvolvido pela empresa. Além disso, muitos funcionários ainda acreditam na nobre missão da empresa e buscam, com as suas atividades, contribuir para o desenvolvimento do estado de Minas Gerais.

Há ainda uma questão cultural forte na Emater-MG que, por não adotar a demissão de funcionários, ainda que regida pela CLT, faz eclodir uma massa de funcionários acomodados e pouco produtivos que acabam se acomodando de modo improdutivo, ou seja, “encostando” naqueles que verdadeiramente se dedicam à Emater-MG, sobrecarregando os funcionários em atividade e gerando um clima de rivalidade dentro da empresa.

Porém, entendendo o sentido do trabalho para os funcionários públicos da Emater-MG, considerando as categorias de QVT, por meio da análise das dimensões da tarefa e dos estados psicológicos críticos, conforme modelo de Hackman e Oldham (1975), percebe-se que os funcionários veem sentido na execução de suas tarefas, ainda que haja pontos a serem melhorados pela organização e, sem dúvida, por eles próprios. As considerações finais da pesquisa serão apresentadas a seguir.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar o sentido do trabalho para os funcionários públicos da Emater-MG, considerando as categorias de qualidade de vida no trabalho. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, apresentada no Referencial Teórico, por meio da qual foi abordado o sentido do trabalho, como forma de apresentar, principalmente, as ideias de Morin (2001) sobre o assunto, já que, para a análise dos dados, foi utilizada a síntese das características de um trabalho que tem sentido, associadas aos princípios de organização, propostos pela autora.

Também no referencial teórico foi apresentada a parte referente à alienação e ruptura do sentido do trabalho; a reconstrução do sentido do trabalho, com as empresas hipermodernas, os novos processos de mediação, alienação e domínio sobre o trabalhador; somou-se, também, a qualidade de vida no trabalho, necessária quando se fala em sentido do trabalho e produtividade. Para a análise dos dados, foi utilizado o modelo de Hackman e Oldham (1975), para compreender como se configuram as dimensões da tarefa e os estados psicológicos críticos de servidores da Emater-MG.

Conforme detalhado na Metodologia, foram realizadas pesquisas de natureza quantitativa e qualitativa, configurando-se uma triangulação metodológica (COLLIS; HUSSEY, 2005). Para a pesquisa quantitativa, foi utilizado um questionário para a coleta dos dados demográficos e funcionais dos respondentes; em seguida, foi feito o levantamento de dados sobre Qualidade de Vida no Trabalho, pautando-se no modelo de Hackman e Oldham (1975), utilizado por Paiva e Avelar (2011); e a terceira parte consistiu na aplicação da técnica de associação livre de palavras. Já por meio da pesquisa qualitativa, foram realizadas cinco entrevistas com profissionais da assessoria de comunicação da Emater-MG, escolhidos, conforme Vergara (2010), por acessibilidade e intencionalidade. Para escolha dos profissionais a serem entrevistados, buscou-se levar em consideração o gênero, tempo maior de trabalho na empresa, tipos diferenciados de vínculos de trabalho e proximidade com a função para a qual foram selecionados.

Para o desenvolvimento do estudo e análise dos 24 questionários respondidos, foram utilizados os *softwares* estatísticos. Já para tratar os dados oriundos da técnica de associação de palavras, das perguntas abertas do questionário e das cinco entrevistas, foi utilizada a análise de conteúdo.

Os questionários revelaram níveis satisfatórios de QVT. Percebeu-se, após a análise das questões abertas do questionário que, para os respondentes, a Emater-MG é um exemplo de trabalho e dedicação à agricultura e aos agricultores, é um grande modelo. A maioria dos respondentes admira a nobre missão da Empresa. Porém, apesar do reconhecimento do trabalho da empresa, muitos funcionários associam a Emater-MG apenas a um trabalho, uma fonte de renda e, atualmente, para alguns respondentes, a empresa tem sido utilizada para fins políticos, o que vai em contradição à proposta social da empresa e contribui negativamente para o sentido do trabalho dos funcionários, gerando desmotivação na realização das atividades.

Sobre o significado do trabalho, de maneira geral, os respondentes reconhecem a importância do trabalho que desenvolvem para a vida de cada um, seja significando autonomia financeira, oportunidade de desenvolver a profissão escolhida, de aprender, de trocar conhecimento, seja significando dignidade.

Já ao serem questionados sobre o que os motiva a trabalhar, os respondentes foram enfáticos sobre dois principais fatores: o retorno financeiro e fazer o que gostam. Para a maioria dos respondentes, o salário no final do mês ainda é o maior motivador, mesmo que também tenham defendido a satisfação em fazer o que gostam, o reconhecimento profissional, a interação com os colegas, o desenvolvimento de atividades desafiantes e a possibilidade de crescimento dentro da empresa.

Para a maioria dos respondentes, as atividades desenvolvidas pelo empregado contribuem para que o trabalho tenha sentido. Um respondente afirmou não ver sentido em seu trabalho e outro acredita que hoje o seu trabalho serve apenas para atender a objetivos pessoais de dirigentes e não da empresa.

Os respondentes perceberam que as atividades desempenhadas asseguravam sentido ao trabalho quando reconheciam as contribuições para a empresa e público

atendido por ela, levando informações, fortalecendo a imagem da empresa e assegurando transparência. Porém, alguns entrevistados apontaram a necessidade de mudança nas atividades, para que se tornem mais estratégicas e globais, afastando-se das atividades repetitivas e alienadas e propondo diversificá-las.

Para a maioria dos respondentes, o clima de trabalho agradável, com a cooperação entre os colegas e a animação da equipe, contribui para o sentido do trabalho. Eles defenderam a importância da parceria na realização das atividades e a necessidade de colegas com bom astral e animação. Também foi lembrada a questão da organização do trabalho, reforçando a preocupação com o retrabalho, perda de tempo e estímulo.

Os respondentes escreveram sobre o impacto das mudanças na gestão da empresa sobre o trabalho e mostraram-se divididos quanto a esse item. Para aqueles que acreditam que a mudança interfere no sentido do trabalho, os argumentos foram a definição de novos direcionamentos, às vezes, menos eficientes; o impacto sobre a função e importância da área de comunicação para a empresa, que pode se tornar mais ou menos estratégica; e a definição de novas funções para os empregados.

Esse resultado é justificado pelo sentimento dos funcionários, principalmente no que refere às últimas mudanças de gestão, quando a comunicação deixou de ser uma área estratégica da empresa e tornou-se setor operacional, sem importância diferenciada, servindo apenas para atendimento das demandas internas. Hoje a assessoria não possui direcionamento estratégico e os processos de produção e atividades são desorganizados e sem foco.

Já para os respondentes que não percebem impactos com as mudanças, em muitos, é notada uma indiferença quanto ao que acontece na empresa. Eles se fecham em suas atividades rotineiras e não querem que as mudanças comprometam o trabalho, preferindo a alienação a se envolver com o que acontece na empresa. Essa indiferença pode ser entendida também como uma desmotivação diante das frequentes mudanças de comando da empresa ou mesmo uma forma de o funcionário negar a mudança e se defender das consequências, já que, a cada mudança, é comum a definição de novas tarefas, novas metas e novas prioridades,

muitas vezes, sem fundamento ou entendimento da equipe sobre as reais intenções e sentido das mudanças. Mas o que parece chamar mais atenção nessas respostas é a sensação de que os funcionários estão desacreditados quanto ao trabalho da assessoria, de forma que, independentemente das mudanças, as atividades sempre serão desmotivadoras, o que tem impacto negativo no sentido que atribuem ao trabalho que realizam.

Já a partir da análise da associação livre de palavras, ficou claro que, de maneira geral, os funcionários estão satisfeitos com o trabalho, já que este tem sido capaz de atender a exigências subjetivas dos trabalhadores. Os funcionários também têm entendimento e admiração pelo trabalho desenvolvido pela empresa. E despertar esse sentimento no funcionário é importante para conseguir produtividade. Note-se que os empregados estão satisfeitos com o trabalho na Emater-MG, principalmente por ela ser uma empresa da qual sentem orgulho, porém nota-se que alguns sentem saudades dos tempos antigos da empresa, quando prevalecia o ambiente familiar e o trabalho menos competitivo. Também aparece novamente a crítica ao atual momento da Emater-MG, em que muitos funcionários sentem que a empresa está mais focada em atender a interesses políticos do que em trabalhar pela melhoria da sociedade.

Avalia-se, entretanto, que apesar da satisfação dos profissionais, há pouco reconhecimento do trabalho por eles desenvolvido e que as mudanças na empresa, ainda que necessárias, têm gerado medo, receio e certa “preguiça” ou desânimo entre os profissionais. O que tem acontecido em função das mudanças de direção na empresa e que tem gerado certo desconforto entre os funcionários é a descontinuidade das atividades, a falta de foco no trabalho, em função da não compreensão dos dirigentes sobre o trabalho da assessoria, e o retrabalho constante na tentativa de entender as novas tarefas, principalmente, porque não há uma orientação clara sobre o que deve ser feito.

Mesmo assim, os funcionários também se mostram satisfeitos em relação ao concurso público, que permite que o funcionário trabalhe com menos pressão, ainda mais na Emater-MG que, culturalmente, ainda que regida pela CLT, não tem tradição em demissão de funcionários. Essa segurança, entretanto, também traz

como resultado negativo o descompromisso dos concursados, principalmente no cumprimento das metas. Conforme os funcionários, as metas, muitas vezes, são traçadas pela diretoria, sem nenhum entendimento sobre as condições de execução das mesmas. Além disso, não há recompensa ou reconhecimento pelo seu cumprimento. Isso faz com que, muitas vezes, as metas se tornem responsabilidade e preocupação apenas dos gestores, que ficam impotentes diante dos funcionários que não cumprem suas atividades; já que a Emater-MG também não tem nenhuma política que trate a falta de compromisso do funcionário para com o desenvolvimento de suas atividades na empresa, quer premiando, quer punindo.

A diretoria da empresa é vista, então, como instrumento de poder e imposição. Parece haver pouco contato da assessoria de comunicação com a diretoria da Emater-MG. Essa é uma percepção muito presente entre os funcionários, já que as mudanças de direção trouxeram mudanças também sobre a visão e importância do trabalho da assessoria para a diretoria da empresa, de forma que as atividades do setor hoje se resumem ao suporte às demais áreas da Emater-MG, distanciando-se cada vez mais do antigo papel estratégico do setor, que colocava a área diretamente ligada aos processos de gestão e decisão.

Isso tudo impacta negativamente o trabalho em grupo: no interior da equipe há desconfiança e descompromisso na realização das tarefas, sobrecarregando alguns deles e comprometendo uma integração real para o trabalho.

Já a análise das entrevistas mostrou que, para a maioria dos entrevistados, trabalho significa realização, fonte de sustento e também prazer, principalmente, porque eles desenvolvem um trabalho que consideram útil. Sobre o sentido do trabalho, a maioria dos entrevistados também afirma que o trabalho por eles desenvolvido tem sentido, porque traz alguma utilidade para os outros. Apenas dois funcionários fizeram considerações negativas sobre a percepção do sentido do trabalho, ponderando sobre a não existência de um plano de carreiras e a execução de atividades repetitivas.

O principal motivo apresentado pelos entrevistados para justificar a existência de sentido no trabalho é a utilidade e os benefícios que o trabalho fornece para os

outros, porém foi levantada a necessidade de o trabalho gerar aprendizado para quem o executa e a importância de a empresa criar oportunidades de melhoria de salário e crescimento para os funcionários.

Os entrevistados também falaram sobre o reflexo das mudanças de direção da empresa na assessoria, reafirmando que, de alguma forma, as mudanças impactam na comunicação e no trabalho por eles desenvolvido, e, em alguns casos, pode gerar desmotivação. De maneira geral, os entrevistados argumentam que as mudanças de direção geram descontinuidade no trabalho por eles desenvolvido, o que tem prejudicado a atuação do setor. Além disso, há uma preocupação com os direcionamentos do trabalho e com uma mudança também na avaliação da importância da comunicação para a empresa.

Os entrevistados também se reportaram à acomodação e à desmotivação, que compromete a produtividade, dados seus impactos negativos no sentido atribuído ao trabalho que realizam.

Com relação aos fatores que mais interferem no trabalho dos funcionários, de forma positiva ou negativa, os itens mais mencionados foram o reconhecimento e a valorização do trabalho desenvolvido pelos empregados, a infraestrutura para realização das atividades e a burocracia identificada na Emater-MG.

A reclamação dos profissionais quanto à necessidade de melhorar os equipamentos foi frequente. Eles mencionaram a falta de investimentos na assessoria há anos, principalmente em áreas que exigem investimento permanente em tecnologia. Dessa forma, os funcionários têm reclamado das condições de trabalho, que verdadeiramente comprometem a qualidade das atividades desenvolvidas e sua qualidade de vida no trabalho.

Na percepção deles, para aumentar o comprometimento dos funcionários com o trabalho, é fundamental que a empresa invista na melhoria salarial, associada ao plano de carreira; em programas de capacitação e na infraestrutura para o desenvolvimento das atividades. Hoje, percebe-se que a Emater-MG tem voltado a abrir espaço para o desenvolvimento dos profissionais, porém os treinamentos ainda

estão restritos às áreas técnicas e para capacitação administrativa na operacionalização de sistemas da empresa. Os profissionais da área de comunicação que investem em qualificação têm feito isso por conta própria.

Também foi levantada a necessidade de os funcionários terem liberdade para trabalhar com mais criatividade dentro da empresa. Para os empregados, a possibilidade de utilizar várias habilidades adquiridas no desenvolvimento de sua atividade garante mais satisfação ao trabalho. Percebe-se, assim, a importância das tarefas para a motivação e produtividade, ainda que a recompensa salarial seja um item também bastante influente quando se fala em trabalho.

Fica clara, ao longo da análise das entrevistas, a valorização dos profissionais da proposta de atuação da Emater-MG. Talvez esse seja um dos grandes responsáveis pela dedicação e compromisso dos funcionários, de forma que as tarefas são desenvolvidas como forma de contribuir para essa atuação maior da empresa em benefício dos agricultores.

De forma resumida, pode-se afirmar que os pontos mais mencionados pelos funcionários durante a pesquisa e que são importantes para o sentido do trabalho e, com isso, para a motivação e produtividade foram: a identificação com a missão da Emater-MG, a necessidade de reconhecimento do trabalho por eles desenvolvido, a possibilidade de conquistar melhores salários e crescimento dentro a empresa, a necessidade de a empresa investir mais em equipamentos e infraestrutura para o trabalho. Esse último ponto tem relação com as tarefas executadas pelos empregados, que também foram apresentadas, como sendo necessária mais autonomia, melhor direcionamento das atividades, tempo para trabalhar com criatividade e o desenvolvimento de atividades que sejam úteis para a sociedade.

Sendo assim, analisando a síntese das características de um trabalho que tem sentido, associadas aos princípios de organização, propostos do Morin (2001), percebe-se que, para os funcionários da Emater-MG, o trabalho que desenvolvem na organização produz valor, já que é importante na contribuição para com as atividades da empresa, e, assim, para a melhoria da qualidade de vida das famílias mineiras. Entretanto, as atividades têm sofrido interferência com as mudanças de

direção da empresa, levando à perda de foco e falta de alinhamento das tarefas, bem como a mudanças que interferem também no papel estratégico da comunicação para a empresa.

Também foi apresentado pelos empregados que hoje há grande interferência dos dirigentes sobre o trabalho dos funcionários, tornando, inclusive, as atividades repetitivas e pouco criativas. Em contrapartida, há pouco feedback dos mesmos sobre o desempenho dos funcionários e, quando feito, é realizado de maneira inapropriada. Os entrevistados também apontaram que há pouca interação entre a equipe, sendo que a falta de compromisso de alguns funcionários sobrecarrega outros e prejudica o ambiente de trabalho.

Como ponto favorável, foi destacado nas entrevistas que os clientes da Emater-MG estão satisfeitos com o trabalho desenvolvido pela assessoria e reconhecem a importância e contribuição das ações de comunicação. O último ponto apresentado no que se refere ao trabalho trata das condições para o desenvolvimento das atividades, de forma que os funcionários alegaram que hoje a estrutura da assessoria é inadequada para as tarefas e falta investimento em equipamentos necessários para o trabalho.

Sobre a percepção dos servidores quanto à organização, um dos pontos mais apresentados tanto na análise dos questionários, quanto nas entrevistas é a contribuição social da empresa para a melhoria da qualidade de vida dos mineiros. Os empregados se identificam com a missão da Emater-MG de promover o bem-estar e desenvolvimento dos agricultores. Entretanto, em alguns depoimentos, foi abordada a utilização da empresa para fins políticos e pessoais. Os funcionários também questionaram a ausência de planos de cargos e de programas de desenvolvimento, capacitação e qualificação dos funcionários, mas sentem-se satisfeitos com a estabilidade do concurso público.

Para concluir, pode-se afirmar que o sentido do trabalho para os funcionários da Emater-MG, considerando as categorias de qualidade de vida no trabalho, está assegurado, principalmente, nas dimensões da tarefa inter-relacionamento, autonomia, feedback intrínseco e extrínseco e nos estados psicológicos críticos, ou

seja, significância percebida do trabalho, responsabilidade percebida pelos resultados do trabalho e conhecimento dos resultados do trabalho, ainda que, conforme mostrado anteriormente, os entrevistados também tenham feito considerações relevantes sobre pontos que se relacionam às dimensões e estados psicológicos apresentados como mais favoráveis para assegurar o sentido do trabalho.

Assim, entende-se que esta pesquisa contribuiu para os estudos acadêmicos sobre o sentido do trabalho e qualidade de vida, já que desnudou uma parte de uma realidade organizacional peculiar: um setor de comunicação de uma empresa ligada ao aparato público, mostrando como questões relativas a concurso público, estabilidade e autonomia nem sempre contribuem positivamente para a atribuição de sentido ao trabalho realizado. Uma coisa parece ser a relação entre o indivíduo e a organização; outra coisa é a relação entre ele e o trabalho que realiza.

Além da junção de dois temas importantes para o mundo acadêmico e empresarial, a pesquisa utilizou abordagens qualitativa e quantitativa e a triangulação de métodos, que tornou o trabalho bastante rico quanto à coleta e análise dos dados.

Entretanto, como se trata de um estudo de caso, a pesquisa limita seus achados à realidade abordada, tornando interessante que pesquisas futuras sejam realizadas em outros setores da mesma empresa e em outras empresas, públicas e privadas, como forma de ampliar o campo de estudo e conseguir resultados mais expressivos. Sugere-se também que as pesquisas sejam feitas em áreas semelhantes de diferentes empresas, como forma de avaliar semelhanças e diferenças de resultados, quando profissionais de outros setores participam.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Estratégias de Recursos Humanos e Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. **Revista da Administração**, São Paulo, v .33, n. 2, abr - jun. 2008. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=144>. Acesso em: 15 set. 2012.
- ALVIM, M. B. A relação do homem com o trabalho na contemporaneidade: uma visão crítica fundamentada na Gestalt-Terapia. **Estudos e Pesquisas em Psicologia da Universidade Estadual do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, ano 6, n. 2, 2º semestre de 2006. Disponível em: <<http://www.revispsi.uerj.br/v6n2/artigos/pdf/v6n2a10.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2012.
- ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 9. ed. São Paulo: Boitempo, 2007.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BARROS, A. N.; ANDRADE, C. R.; GUIMARÃES, L. V. M. O lugar do trabalho na psiquê dos indivíduos: luto, melancolia e auto-aniquilamento. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=391&cod_evento_edicao=38&cod_edicao_trabalho=8982>. Acesso em: 08 jun. 2006.
- BATISTA, M. B.; ANTUNES, L.C.; LIZUKA, E.S. Qualidade de Vida no Trabalho e a Produção Acadêmica: visita aos Anais dos ENANPAD´s de 2001 a 2011. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=848&cod_evento_edicao=63&cod_edicao_trabalho=15084>. Acesso em: 15 ago.2012.
- BENDASSOLLI, P.; SOBOLL, L. **Clínicas do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2011.
- BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. São Paulo: Atlas, 1997.
- BESSI, V. G.; ZIMMER, M. V.; GRISCI, C. L. I. O panóptico digital das organizações: espaço, temporalidade e controle no mundo do trabalho. **Organizações & Sociedade**, Bahia, v. 14, n. 42, julho/setembro. 2007. Disponível em: <<http://www.revistaoes.ufba.br/viewarticle.php?id=172>>. Acesso em: 27 jun.2012.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira.1992.

BOHRER, R. S. Motivação abordagem crítica da teoria de maslow pela propaganda. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, out -dez. 1981. Disponível em: < http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901981000400005.pdf>. Acesso em: 28 out. 2012.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. 3.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1987.

BRISKIN, A. **A riqueza espiritual no ambiente de trabalho: quando o sucesso dos negócios depende do seu bem-estar**. São Paulo: Futura, 1997.

CARRIERI, A.P.; SARAIVA, L.A.S. (Org). **Simbolismo Organizacional no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 231.

CHANLAT, J. **O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1994.

CLOT, Y. **A função psicológica do trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2006. p. 72-73.

CODO, W.; SAMPAIO, J. J. C.; HITOMI, A. H. **Indivíduo, Trabalho e Sofrimento: uma abordagem interdisciplinar**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1998. p.86 e 97.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

D'Acri, V. Trabalho e saúde na indústria têxtil do Amianto. **São Paulo em Perspectiva**, v. 17, n. 2, abr/jun. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392003000200003>. Acesso em 15 ago. 2012.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**. São Paulo: Cortez, 1992. p. 39.

DIAS, R. **Sociologia das organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.

DOURADO, D. P.; CARVALHO, C. A. Controle do homem no trabalho ou qualidade de vida no trabalho? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. Disponível em: < http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=30&cod_evento_edicao=9&cod_edicao_trabalho=275>. Acesso em: 15 ago. 2012.

ENGELS, F. **A Dialética da Natureza**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

ENRIQUEZ, E. Instituições, poder e "desconhecimento". In: ARAÚJO, J. N. G; CARRETEIRO, T. (Orgs.). **Cenários sociais e abordagem clínica**. São Paulo: Escuta; Belo Horizonte: Fumec, 2001. p. 49-74.

FERNANDES, E. **Qualidade de Vida no Trabalho**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, M. C. **Qualidade de Vida no Trabalho**: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. 2 ed. Brasília: Paralelo 15, 2012.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional**: Identidade, Sedução e Carisma? 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

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

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOULART, I. B. **Temas de Psicologia e Administração**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006. p. 30.

GUIMARÃES, D. C.; MACÊDO, K. B. Programas de qualidade de vida no trabalho e as vivências de prazer e sofrimento dos trabalhadores. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=48&cod_evento_edicao=7&cod_edicao_trabalho=1709>. Acesso em: 15 ago. 2012.

HACKMAN, R.; OLDHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, n. 2., 1975.

IAMAMOTO, M. V. **Trabalho e indivíduo social**. São Paulo: Cortez, 2011.

KOVÁCS, I. Z. **As metamorfoses do emprego**: ilusões e problemas da sociedade da informação. Oeiras: Celta Editora, 2002.

KONDO, Y. **Motivação Humana** – um fator-chave para o gerenciamento. São Paulo: Editora Gente, 1994.

LACOMBE, B. B. A relação indivíduo-organização: é possível não se identificar com a organização. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, II, Recife. **Anais...** Recife: ANPAD, 2002. Disponível em <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=59&cod_evento_edicao=16&cod_edicao_trabalho=4644>. Acesso em: 08 jun. 2012.

LIMA, M. E. A. **Os equívocos da excelência**: as novas formas de sedução na empresa. Petrópolis: Vozes, 1996.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós industrial. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; RODRIGUES, A. L. **Stress e trabalho**: uma abordagem psicossomática. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LUCENA, M. D. S. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2005. p.52 e 53.

JOSÉ. M. F. **Dicionário de Filosofia**. 5.ed. Buenos Aires: Editorial Sudamericana, 1965.

MELLO, M.C.O.L. et.al. Em busca de técnicas complementares em pesquisa qualitativa no campo da Administração. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, I, Recife. **Anais...** Recife: ANPAD, 2007. Disponível em:

<http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=307&cod_evento_edicao=35&cod_edicao_trabalho=8226> Acesso em: 08 jun. 2012.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **Revista da Administração**, São Paulo, v. 41, n. 3, jul-set. 2001. Disponível em:

<<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/1507.pdf> >. Acesso em: 11 nov. 2011. p. 72 e 75.

MOSQUERA, J. S. M. Pessoas, trabalho e significado. In: ENCONTRO DE FÉ E CULTURA DA PUCRS. 19., 2004. Rio Grande do Sul. **Anais...** Rio Grande do Sul: PUCRS, 2004. p. 4. Disponível em:

<<http://www.pucrs.br/feecultura/2004/agosto/palestra.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2011.

MOTTA, P. R. **Transformação Organizacional**. A teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed, 2001.

NASCIMENTO, T. A. C.; SIMÕES, M. O Sentido do Trabalho no Serviço Público: reflexões a partir dos servidores da área de RH. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 3., João Pessoa. **Anais...** Recife: ANPAD, 2011. Disponível em:

<http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=757&cod_evento_edicao=59&cod_edicao_trabalho=14023>. Acesso em: 15 set. 2012.

OLIVEIRA, S. L. **Sociologia das organizações**: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo. São Paulo: Thompson Learning, 2002.

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

http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=39&cod_evento_edicao=8&cod_edicao_trabalho=1371>. Acesso em: 15 ago. 2012

OLIVEIRA, M. M. Qualidade de vida no trabalho: a importância de uma pesquisa de satisfação dos funcionários bem elaborada. CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 8., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2011. Disponível em:

<http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11_0363_2169.pdf>. Acesso em 15 set. 2012.

PAGÉS, M. et. al. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1993. p. 144.

PAIVA, K. C. M. **Qualidade de vida no trabalho e stress de profissionais docentes**: uma comparação entre o público e o privado. 1999. 185 f. Dissertação (Mestre em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1999.

PAIVA, K.C.M.; AVELAR, V. L. L. M. Qualidade de Vida no Trabalho em uma Central de Regulação Médica de um Serviço de Atendimento Móvel de Urgência (SAMU). **Organizações & Sociedade**, Bahia, v. 18, n.57, abr/jun. 2011. p. 303-321. Disponível em: <<http://www.revistaoes.ufba.br/viewarticle.php?id=1028>>. Acesso em: 15 set. 2012.

PAIVA, K.C.M.; COUTO, J. H. Qualidade de vida e estresse gerencial “pós-choque de gestão”: o caso da Copasa-MG. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n.6, Nov-dez. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n6/08.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2012.

PAZINI, M. H.; STEFANO, S. R. A qualidade de vida no trabalho e satisfação: um estudo multi-casos com os funcionários das empresas do sistema “S”. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, II., 2009, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=514&cod_evento_edicao=46&cod_edicao_trabalho=11264>. Acesso em: 15 set. 2012.

PIMENTA, S. M. **Recursos Humanos**: uma dimensão estratégica. Belo Horizonte: Cepead, 1999.

PIMENTA, S. M.; CORRÊA, M. L. A arte e os arcanos da sedução nas organizações contemporâneas. In: CARRIERI, A.P. e SARAIVA, L.A.S. (Org). **Simbolismo Organizacional no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2007.

RIBEIRO, A. M. V. **O sentido do trabalho para trabalhadores de organizações não-governamentais**. 2007. 92 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte. 2007.

ROSSI, E.Z. et. al. Sedução e Servidão em um Caso de LER/DORT: diálogo entre a Psicodinâmica do Trabalho e a Sociologia Clínica. **Revista Psicologia Política**, v. 9, n. 18. Jul/dez. 2009. p.316. Disponível em: <<http://www.fafich.ufmg.br/rpp/seer/ojs/viewarticle.php?id=232>>. Acesso em: 15 set. 2012.

SANT'ANNA, A. S.; KILIMNIK, Z. M. **Qualidade de Vida no Trabalho**: abordagens e fundamentos. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2011.

SANT'ANNA, A.S.; KILIMNIK, Z.M.; MORAES, L.F. Antecedentes, origens e evolução do movimento em torno da qualidade de vida no trabalho. In: SANT'ANNA, A.S.; KILIMNIK, Z.M. **Qualidade de vida no trabalho**: abordagens e fundamentos. Rio de Janeiro: Elsevier; Belo Horizonte/MG: Fundação Dom Cabral, 2011.

SANTOS, T. S.; MACHADO, R. T. M.; CASTRO, C. C. O sentido do trabalho em um setor fragmentado. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8., 2011. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: SEGET, 2011. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos11/58414801.pdf>>. Acesso em: 15 abri. 2012.

SILVA. K. A. T. O lixo pode ser mais que lixo: O sentido do trabalho para catadores de materiais recicláveis. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=736&cod_evento_edicao=58&cod_edicao_trabalho=13662>. Acesso em: 27 jun. 2012.

SCHIRATO, M. A. **O Feitiço das Organizações**. São Paulo: Ed. Atlas, 2000. p. 114.

SCHNEIDER, A. B.; CARNEIRO, M. L.; FIATES, G. G. S. O recurso mais importante para as organizações são mesmo as pessoas? Uma análise da produção científica sobre QVT. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, II, 2009, Curitiba, **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=514&cod_evento_edicao=46&cod_edicao_trabalho=11315>. Acesso em: 15 set. 2012.

SIQUEIRA, M. M. M.; JÚNIOR, S. G. Vínculos do Indivíduo com o Trabalho e com a Organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 285-300.

TENÓRIO, F. G. A unidade dos contrários: fordismo e pós-fordismo. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 5, ago. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122011000400011&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 08 jun. 2012.

TOLFO, S. R.; PICCININI, V. Sentidos e Significados do Trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Psicologia & Sociedade**, Porto Alegre, v. 19, n. esp. mai. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822007000400007>. Acesso em: 11 nov. 2011.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VIEIRA. A. **A Qualidade de Vida no Trabalho e o Controle da Qualidade Total**. Florianópolis: Insular, 1996.

WAGNER III. J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

WOOD JR., T. **Mudança Organizacional**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ZIEMER, R. **Mitos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1996.

APÊNDICE

APÊNDICE A - Questionário

Dados demográficos e funcionais

1) Qual a sua idade?

- A) () Até 25 anos
- B) () De 26 a 30 anos
- C) () De 31 a 35 anos
- D) () De 36 a 40 anos
- E) () De 41 a 45 anos
- F) () De 46 a 50 anos
- G) () De 51 a 55 anos
- H) () Acima de 56 anos

2) Qual o seu sexo?

- A) () Feminino
- B) () Masculino

3) Há quanto tempo você trabalha na EMATER-MG?

- A) () Menos de 2 anos
- B) () 2,1 a 5 anos
- C) () 5,1 a 10 anos
- D) () 10,1 a 15 anos
- E) () 15,1 a 20 anos
- F) () 20,1 a 25 anos
- G) () 25,1 a 30 anos
- H) () 30,1 a 35 anos
- I) () 35,1 a 40 anos
- J) () 40,1 a 45 anos
- K) () 45,1 a 50 anos
- L) () Acima de 50 anos

4) Qual a sua profissão?

- A) () Secretária
- B) () Técnico
- C) () Relações Públicas
- D) () Publicitário
- E) () Jornalista
- F) () Revisor
- G) () Assistente Administrativo
- H) () Designer Gráfico
- I) () Fotógrafo
- J) () Outra

5) Você é?

- A) () Concursado
- B) () Contratado
- C) () Cedido – concursado de outro órgão do Estado

6) Você exerce a atividade para a qual foi admitido?

- A) () Sim
- B) () Não

7) Qual o seu grau de instrução?

- A) () 1º grau completo
- B) () 2º grau completo
- C) () Superior completo
- D) () Pós-graduado
- E) () Mestre/Doutor

8) Qual o seu estado civil?

- A) () Solteiro
- B) () Casado
- C) () União estável
- D) () Divorciado
- E) () Viúvo

9) Você possui filhos?

A) () Sim

B) () Não

10) Sobre a renda familiar, você é responsável por:

A) () 0 a 25%

B) () 26 a 50%

C) () 51 a 75%

D) () 76 a 100%

Qualidade de Vida no Trabalho

SEÇÃO I

Abaixo estão listadas várias afirmações que poderiam ser usadas para descrever um trabalho qualquer. Você deve indicar se cada informação é uma descrição **apropriada** ou **inapropriada** do seu trabalho, independentemente do fato de você gostar ou não dele. Escreva um número no espaço em frente a cada afirmação de acordo com a seguinte escala:

1	2	3	4	5	6
Bastante Inapropriada	Inapropriada	Levemente Inapropriada	Levemente Appropriada	Apropriada	Bastante Appropriada

- 1 Meu trabalho exige o uso de várias habilidades complexas e de alto nível.
- 2 Meu trabalho exige bastante cooperação com outras pessoas.
- 3 Meu trabalho é organizado de tal forma que eu **não** posso fazer uma tarefa completa, do início ao fim.
- 4 A simples execução das tarefas de meu trabalho me mostra se o estou fazendo bem ou mal.
- 5 Meu trabalho é muito simples e repetitivo.
- 6 Meu trabalho pode ser feito por uma pessoa trabalhando sozinha - sem falar ou checar com outras pessoas.
- 7 Meu trabalho **quase nunca** permite que meus superiores e colegas me deem *feedback* a respeito do meu desempenho.
- 8 Meu trabalho pode afetar muitas outras pessoas.
- 9 Meu trabalho não me permite usar minha iniciativa ou meu discernimento para realizá-lo.
- 10 Meu trabalho permite que meus superiores frequentemente me digam o que pensam da qualidade do meu trabalho.
- 11 Meu trabalho me dá a oportunidade de terminar completamente as tarefas que inicio.

- 12 Meu trabalho em si possibilita muito poucas oportunidades de verificação se o estou executando bem ou mal.
- 13 Meu trabalho oferece várias oportunidades de independência e liberdade sobre como executá-lo.
- 14 Meu trabalho em si **não** é muito significativo ou importante.

SEÇÃO II

Indique o seu **sentimento** pessoal a respeito do seu trabalho estabelecendo o quanto você concorda com cada uma das afirmações. Escreva um número no espaço em frente a cada afirmação de acordo com a seguinte escala:

1	2	3	4	5	6
Discordo Plenamente	Discordo	Discordo Levemente	Concordo Levemente	Concordo	Concordo Plenamente

- 1 É difícil para mim, neste trabalho, preocupar-me com o fato de o mesmo estar ou não sendo bem feito.
- 2 Minha opinião a meu respeito melhora quando eu faço bem este trabalho.
- 3 De uma maneira geral, eu estou bastante satisfeito com este trabalho.
- 4 Muitas das coisas que eu tenho que fazer neste trabalho são inúteis e banais.
- 5 Eu geralmente sei se a minha performance está sendo satisfatória ou não.
- 6 Eu sinto uma grande satisfação pessoal quando eu realizo bem este trabalho.
- 7 O serviço que eu faço neste trabalho significa muito para mim.
- 8 Eu sinto muita responsabilidade pessoal pelo serviço que eu faço.
- 9 Eu frequentemente penso em largar este trabalho.
- 10 Muitas vezes eu tenho dificuldades em descobrir se estou fazendo este trabalho bem ou mal.

SEÇÃO III

Agora, por favor, indique quão **satisfeito** você está com cada aspecto do seu trabalho descrito abaixo. Uma vez mais, escreva um número no espaço em frente a cada afirmação de acordo com a seguinte escala:

1	2	3	4	5	6
Fortemente Insatisfeito	Insatisfeito	Levemente Insatisfeito	Levemente Satisfeito	Satisfeito	Fortemente Satisfeito

- 1 A segurança no emprego que eu tenho.
- 2 O salário e benefícios que eu recebo.
- 3 A possibilidade de crescimento pessoal e de desenvolvimento que tenho ao realizar o trabalho.
- 4 As pessoas com quem eu me relaciono e convivo em meu trabalho.
- 5 O respeito e tratamento que eu recebo de meus superiores.
- 6 A sensação de realização que eu tenho ao fazer o meu trabalho.
- 7 Oportunidade de conhecer outras pessoas ao fazer o meu trabalho.
- 8 O apoio e liderança que eu recebo de meus superiores.
- 9 O pagamento que recebo pela contribuição que dou a esta organização.

10 A segurança que eu tenho quanto ao meu futuro nesta organização

Associação livre de palavras

Quando falamos ou ouvimos algumas palavras, imediatamente as associamos com outras, as quais podem ser sinônimos, antônimos, adjetivos etc. Por exemplo: um colega fala “carnaval” e o outro pensa “samba”; outro pensa “cerveja” e assim por diante. Para cada palavra abaixo, favor incluir outras três palavras ou expressões que, para você, são automaticamente associadas a elas, quando as lê ou ouve:

Trabalho	1-
	2-
	3 -
Emater-MG	1-
	2-
	3 -
Comunicação	1-
	2-
	3 -
Mudança	1-
	2-
	3 -
Concurso público	1-
	2-
	3 -
Agronegócio	1-
	2-
	3 -
Metas	1-
	2-
	3 -
Diretoria	1-
	2-
	3 -
Serviço público	1-
	2-
	3 -
Normativo	1-
	2-
	3 -
Colegas de trabalho	1-
	2-
	3 -

Questões abertas

O que significa a Emater-MG para você ?

Qual o significado do seu trabalho para você?

Quais fatores o (a) motivam a trabalhar?

Na sua opinião, as mudanças na empresa afetam o sentido do seu trabalho? Por quê?

As atividades por você desenvolvidas na Emater-MG contribuem de algum modo para que o seu trabalho tenha sentido? Como?

O ambiente de trabalho (clima e organização) da Emater-MG contribui de algum modo para que o seu trabalho tenha sentido? Como?

APÊNDICE B - ROTEIRO ENTREVISTA

- 1 - O que o trabalho representa hoje em sua vida?
- 2 - O que faz o seu trabalho ter sentido, para você?
- 3 - Você vê sentido em seu trabalho, hoje?
- 4 - As mudanças na gestão da Emater-MG e, com isso, os novos direcionamentos para a área de comunicação, interferem no seu trabalho? Como?
- 5 - O que mais interfere, positiva ou negativamente, em seu trabalho?
- 7 - O que faria com que você se sentisse mais motivado(a) para com o seu trabalho?
- 8 - O trabalho para você, hoje, tem a mesma importância que há 10 anos? Por quê?
- 9 - Você acha que o seu trabalho terá a mesma importância daqui a 10 anos? Por quê?
- 10 - O que a Emater-MG representa, hoje, em sua vida?
- 11- Quais palavras você usaria como sinônimos para trabalho?
- 12 - E para Emater?

Obrigada!