Gestão Universitária
Estudos sobre a UnB

Volume 2

Gestão Universitária

Estudos sobre a UnB

Volume 2

César Augusto Tibúrcio Silva
Nair Aguiar-Miranda
(Organizadores)

EDITORA UnB

Universidade de Brasília
Editora Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade,
Ciência da Informação e Documentação (FACE)
2011

Equipe editorial

Editoras de publicações Nathalie Letouzé Moreira, Regina Marques
Coordenação de produção gráfica Marcus Polo Rocha Duarte
Coordenação de revisão Ramiro Galas Pedrosa
Normalização Welma Pereira Batista
Revisão Mary Angotti e Olavo Mesquita de Carvalho
Emendas Liane Matsumoto e Rebeca Guedes Mesquita
Elaboração de resumos Rosana Aparecida Silva
Diagramação e projeto gráfico Mauro Pereira Bento
Supervisão gráfica Elmano Rodrigues Pinheiro e Luiz A. R. Ribeiro

Impresso no Brasil
Direitos exclusivos para esta edição:
Editora Universidade de Brasília
SCS, quadra 2, bloco C, nº 78, edifício OK,
2º andar, CEP 70302-907, Brasília, DF
Telefone: (61) 3035-4200
Fax (61) 3035-4230
Site: www.editora.unb.br
E-mail: contato@editora.unb.br

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da Universidade de Brasília

G393u Gestão universitária : estudos sobre a UnB / César Augusto Tibúrcio Silva e Nair Aguiar-Miranda, organizadores. _ Brasília : Editora Universidade de Brasília, 2011.
2 v. ; 22 cm.

ISBN 978-85-230-1290-8 (v. 2)

1. Gestão. 2. Universidade. 3. Ensino superior. I. Silva, César Augusto Tibúrcio. II. Miranda, Nair Aguiar.

CDU 378.4

Agradecimentos

Este livro apresenta resultados dos trabalhos de conclusão dos alunos do Curso de Especialização em Gestão Universitária da Universidade de Brasília. Sua publicação decorre do esforço conjunto de várias pessoas, cujo empenho e dedicação tornaram possível o surgimento da primeira obra coletiva de autoria de servidores técnicos administrativos da universidade.

A publicação do livro reflete a importância atribuída pela Reitoria e pela Editora UnB à divulgação de estudos sobre a universidade feitos por seus próprios técnicos, orientados por docentes da instituição. Esperamos que os trabalhos aqui contidos possam contribuir para o autoconhecimento e para o desenvolvimento da universidade.

Deixamos expressos nossos agradecimentos aos integrantes do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, do Departamento de Administração e da Faculdade de Direito, que ministraram as disciplinas e orientaram a elaboração das monografias.

Lembramos ainda o papel fundamental de Rosana Aparecida Silva na elaboração dos resumos das monografias e de Regina Marques na viabilização do lançamento deste volume.

Cabe destacar também a participação importante de Vera Lúcia Cavalcanti Correa de Oliveira como assistente editorial, acumulando

essa atividade com suas múltiplas tarefas como Secretária do Curso de Especialização.

Finalmente, os nossos agradecimentos à equipe de revisão e editoração da EDU pelo apoio no lançamento desta obra que retrata, em última instância, a preocupação de várias equipes de gestores da universidade na construção de um projeto de desenvolvimento institucional embasado no investimento na formação dos servidores e, portanto, na ampliação do capital intelectual da Universidade de Brasília.

Os organizadores

Sumário

Parte I - Gestão de Pessoas

Percepção de servidores do quadro permanente e prestadores de serviços quanto ao sentido do trabalho realizado na Universidade de Brasília

Gilvan Laurentino da Silva
Maria Auxiliadora Frajorge

Introdução

O conceito de trabalho, com o tempo, foi se modificando e adquirindo vários significados de acordo com o contexto histórico e social. O século XX caracterizou-se pelo desenvolvimento e preocupações com o binômio indivíduo x trabalho.

Já no século atual, houve amplas transformações no ambiente empresarial. Foram mudanças na economia mundial, nas relações internacionais e de trabalho, na tecnologia, na organização produtiva, na educação e na cultura. Essas mudanças geram impactos inter-relacionados sobre a vida das pessoas, das organizações e da sociedade (FRANÇA, 2003).

Na visão de Rosa (2003), homem e trabalho complementam-se, e suas origens confundem-se. Não é tarefa fácil estudar o trabalho sem levar em conta o homem em si e as atividades por ele desenvolvidas, no contexto da evolução da sociedade. Parte significativa da vida das pessoas é dedicada ao trabalho e ocorre dentro de organizações.

O aumento da produtividade está diretamente relacionado com a satisfação e a motivação do trabalhador no desenvolvimento de suas atividades. Por isso, o trabalho deve ter algum sentido para o indivíduo que está encarregado de desempenhá-lo.

Sob a influência das experiências externas e dada a necessidade de se tornar mais ágil e eficaz, a administração pública também passa por

mudanças, como as privatizações que geraram desemprego e as práticas exigidas pelas políticas neoliberais que cortaram custos.

Assim, esta pesquisa buscou conhecer a percepção de servidores do quadro permanente e prestadores de serviços da Universidade de Brasília (UnB) quanto ao sentido do trabalho por eles realizado e identificar os fatores que influenciam os sentidos do trabalho desenvolvido por servidores. Além disso, teve como meta levantar os fatores que podem contribuir para que o trabalho tenha sentido, e fazer uma análise se o tipo de vínculo funcional interfere na percepção dos servidores em relação ao sentido do trabalho realizado, para, então, conhecer as formas de sofrimento vivenciadas pelos funcionários e prestadores de serviços.

Este estudo poderá servir como parâmetro aos gestores da UnB, na reorganização das atividades visando ganho de produtividade e, ainda, favorecer a análise em relação ao comportamento dos servidores quanto às atividades por eles desempenhadas. O estudo poderá ampliar o debate acerca da percepção do sentido do trabalho, na ótica de quem o executa e conhecer suas implicações na organização e na sociedade, como forma de propor uma gestão socialmente responsável e mais preocupada com as condições de trabalho do principal ativo das organizações, que são os seus colaboradores.

O mundo do trabalho

Os gregos antigos estabeleciam uma relação direta entre o trabalho manual à condição de escravo, ou seja, essa atividade era evitada pelos intelectuais, que teimavam ocupar-se integralmente em re(construir) o pensamento. Nota-se, então, uma separação vertical entre pensar e fazer, entre projetar e criar (BORGES, 1999).

Foi na Idade Média que o trabalho manual começou a ser vislumbrado como atividade honrosa e permitiu o desenvolvimento de práticas vinculadas ao cultivo da terra. Houve também a ascensão do capitalismo surgido com o renascimento urbano e comercial dos séculos

XIII e XIV: mola propulsora de uma nova classe social, denominada burguesia, que buscava o lucro por meio das atividades comerciais (ENRIQUEZ, 1999).

Já na gestão fordista, a produção em massa era executada na linha de montagem, com produtos caracterizados pela homogeneidade. Havia também rigor no controle do tempo e nos movimentos em série. A organização era hierarquizada e criava uma distância entre aquele que elaborava e os que executavam. Para diminuir essa distância atribuiu-se mais importância ao trabalho em equipe, tornando-se elemento humanizador na linha de produção. Surgiu, então, a etapa conhecida como "enriquecimento das tarefas, da satisfação do consumidor e do controle de qualidade" (ANTUNES, 2000, p. 43).

Na década de 1970, houve turbulências econômicas, políticas e sociais, repercutindo no trabalho. Frente à crise estrutural do capital, intensificaram-se as transformações no próprio processo produtivo com o avanço tecnológico e modelos alternativos tayloristas e fordistas, destacando o toyotista, ou japonês. Foram implementadas mudanças no gerenciamento organizacional, incentivadas pelo sucesso industrial japonês, que tinha formas de gerenciamento distintas das usadas no Ocidente (RODRIGUES, 1994).

Somente a partir de 1980 é que a prática do trabalho começa a ser vista como fator de equilíbrio social, capaz de trazer benefícios para o indivíduo, grupos e entidades empresariais, a partir do exercício da criatividade. Para Antunes (2000), essas mudanças foram relacionadas ao avanço das novas tecnologias adotadas pelas empresas, ocorrendo, contudo, a expansão do desemprego mundial que atingiu cerca de um bilhão de trabalhadores.

O avanço tecnológico permite que as grandes empresas tenham domínio sobre as transformações que ocorrem na economia, na vida social e cultural contemporânea. Novos modelos gerenciais tendem a surgir para suprir as necessidades emergentes. As relações de trabalho são

inovadas e o trabalhador passa a ter um comportamento que se ajusta à nova realidade (FRANÇA, 2003).

Outro aspecto relevante desse período é a incorporação do trabalho feminino e a exclusão das classes mais jovens e mais velhas (acima de 45 anos) do mercado de trabalho. A expansão do trabalho feminino atingiu mais precisamente o universo do trabalho precarizado, subcontratado, *part-time* etc., com salários mais baixos e *status* desvalorizado pelo homem da época, fato que se repete, menos explicitamente, nos dias atuais (KON, 2000).

A implantação do projeto neoliberal trouxe consequências para o mundo do trabalho. Alterou a sociedade e trouxe mutações em seu conjunto produtivo, passando pela diminuição das empresas estatais, pela retração do setor industrial, pela propagação do setor de serviços privados, enfim, pela reconfiguração dos países na nova divisão internacional do trabalho. Houve também repercussões na forma de ser da classe trabalhadora, de seu movimento sindical, partidos, movimentos sociais, ideários e valores (ANTUNES, 2000).

Diversos movimentos de trabalhadores expressaram o descontentamento e a resistência às transformações que afetaram fortemente o mundo do trabalho. Nesse sentido, destaca-se a redução da jornada de trabalho, diária ou semanal, que, segundo Antunes (2000), tem sido uma das mais importantes reivindicações do mundo do trabalho, desde o advento do capitalismo, condição primeira para uma vida com liberdade.

Os sentidos do trabalho

Um trabalho com sentido é considerado importante, útil e legítimo para quem o realiza. Segundo Hackman e Oldman (apud MORIN, 2001), há três características que contribuem para essa percepção e resultam em motivação, desempenho e grande satisfação: a) a variedade de tarefas; b) a identidade do trabalho; e c) o significado do trabalho.

Para que a vida tenha sentido é necessário que o indivíduo encontre, no trabalho, sua realização. Se o trabalho for autodeterminado, autônomo e livre, será também dotado de sentido, pois possibilita ao trabalhador utilizar o tempo livre da forma que melhor lhe convier. "A busca de uma vida dotada de sentido a partir do trabalho permite explorar as conexões decisivas existentes entre trabalho e liberdade" (ANTUNES, 2002, p. 192).

É nesse contexto que o sentido e significado do trabalho estão impregnados de linguagem cultural. Essa linguagem refere-se primordialmente aos hábitos e comportamentos de um grupo e reflete tanto a cultura organizacional quanto a do país em questão.

Nas escolhas que são dispostas constata-se, de um lado, um efetivo processo de intelectualização do trabalho. A alienação, o estranhamento e também os novos modos que permeiam o mundo do trabalho e impedem a autodeterminação da personalidade e a multiplicidade de papéis das qualidades e das atividades, estão presentes no cotidiano dos trabalhadores.

Desse modo, a subjetividade do trabalhador é transformada em um objeto, em um "sujeito-objeto", que funciona para a autoafirmação e a reprodução de uma força estranha, determinada pela cultura. E o indivíduo chega, na era da mundialização do capital, como um autoalienador das possibilidades mais próprias, vendendo, por exemplo, sua força de trabalho, muitas vezes condicionada sob ordens ou, em outro plano, sacrificando-se ao consumo de prestígio, impondo-se às leis de mercado (MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2003).

Nessa imposição, o trabalhador enfrenta o dilema de encontrar um sentido para as atividades por ele desenvolvidas. Mais do que o trabalho, em primeiro lugar, sua vida deve ter algum sentido nesse ambiente. Se o trabalho for realizado de forma autônoma e livre, o trabalhador utilizará seu tempo livre da melhor forma possível. No entanto, é possível perceber a dificuldade de se compatibilizar o trabalho assalariado e estranho com o tempo livre em uma época de desemprego e acirramento da concorrência (ANTUNES, 1995).

Como exemplo de estudos relativos ao sentido do trabalho destacar-se o realizado pelo grupo *Meaning of work* – MOW. O objetivo desse estudo era estudar e medir os componentes do significado do trabalho, que nada mais é do que um componente dos sentidos do trabalho.

Nessa pesquisa buscou-se conhecer as diferentes definições do trabalho as quais foram divididas em seis padrões: A => o trabalho é algo que acrescenta valor a qualquer coisa; B => há um sentimento de vinculação (pertença) ao realizar o trabalho; C => outros se beneficiam com este trabalho; D => alguém determina o que fazer, não é agradável; E => o trabalho é mental e fisicamente exigente; F => o trabalho tem um horário determinado para sua realização; faz parte das tarefas do indivíduo e recebe-se alguma compensação financeira para fazê-lo (MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2003).

Dependendo do padrão em que se enquadra o indivíduo, o trabalho passa a ter mais, ou menos, sentido nas tarefas realizadas. Essa pesquisa apresentou resultados que permitiram determinar certas características do trabalho que tem sentido. São elas: o trabalho é feito de maneira eficiente e leva a alguma coisa; é intrinsecamente satisfatório; é moralmente aceitável; é fonte de experiências de relações humanas satisfatórias; garante segurança e autonomia; e é um trabalho que mantém ocupado.

Percebe-se que desenvolver o trabalho com sentido é fator que possibilita o prazer na realização das atividades, e consequentemente o surgimento da possibilidade de o indivíduo fazer o que lhe é atribuído de forma eficiente, eficaz e com satisfação, aumentando, assim, a produtividade da organização.

O sofrimento nas organizações

Em qualquer organização, das mais complexas às mais simples, a imprescindibilidade do homem é um fato indiscutível (ROBBINS, 1999). No entanto, as mutações que ocorreram, no mundo do trabalho, acabaram

por tornar precário o emprego e afetaram de maneira significativa a vida dos trabalhadores (ANTUNES, 2000).

Essas mudanças obrigaram as empresas e funcionários a se adaptarem às necessidades e exigências do mercado. A flexibilidade organizacional trouxe para o empregado a insegurança, a ameaça do desemprego. E a globalização deixou os funcionários submissos à organização. Todas essas mudanças acabaram por afetar o equilíbrio psicológico dos trabalhadores, que não conseguiram ficar inumes. Dessa forma, a saúde psíquica do trabalhador passou a ser alvo de estudos, tendo em vista que o homem produz sua existência à medida que trabalha (CODO; SAMPAIO; HITOMI, 1994).

Ferreira e Mendes (2003, p. 53) afirmam que o trabalho não é necessariamente lugar de sofrimento, constituindo uma "possibilidade de expressão da subjetividade individual e da construção de uma subjetividade no trabalho, que permita a saúde e não o adoecimento, ao atribuir o sentido do trabalho como prazer".

O trabalho pode gerar satisfação e prazer, na medida em que é uma possibilidade de o indivíduo realizar-se. Mas essa atividade pode também constituir uma experiência dolorosa, não só no que diz respeito às condições físicas, mas em função das relações sociais que se desenvolvem em seu contexto, ou seja, as interações hierárquicas, as relações com outros trabalhadores, clientes, usuários, consumidores, fornecedores, imprensa, entre outros que, muitas vezes, tornam-se insuportáveis (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET,1994).

As pesquisas revelam que o sofrimento predomina, não só em razão das restritas possibilidades de, diante da realidade, negociar os desejos, como também quando as tentativas de reação às adversidades esgotam-se. E aí, surge o adoecimento.

Com a redução do quadro de servidores, para atender as exigências das políticas neoliberais, no serviço público, são frequentes as situações em que são exigidos do servidor "desempenhos sempre superiores em termos

de produtividade, de disponibilidade, de disciplina e de abnegação" (DEJOURS, 2005, p. 13) que acabam por gerar sentimentos de medo, incertezas, angústia e tristeza.

Consciente de que é alvo de constantes avaliações, o indivíduo sofre pelo temor de não estar à altura do que impõe a nova organização do trabalho: volume, ritmo, competências, agilidade, nível de informação, grau de formação, capacidade de internalização da cultura e da ideologia organizacionais, capacidade de trabalhar em equipe e de se relacionar com clientes, experiências, um sem-fim de imposições que garantiriam emprego e prestígio.

Dejours (2005) sintetiza algumas situações que impingem sofrimento aos trabalhadores, facilmente observáveis em qualquer organização. A primeira refere-se ao medo de ser incompetente que o indivíduo sente por agir de forma diversa do que estabelecem passo a passo, as normas e procedimentos-padrão das empresas.

A segunda refere-se ao sofrimento causado pela pressão para trabalhar mal, na qual o funcionário sabe o que deve fazer, mas o que ele pode, em razão das condições do contexto do trabalho, é bem diferente e o obriga a um desempenho medíocre, falho sob vários aspectos, por vezes até antiético (DEJOURS, 2005).

A terceira trata-se do não reconhecimento pelo trabalho que, muitas vezes, é a maior causa do sofrimento humano no trabalho, uma vez que a expressão do reconhecimento pode compensar o esforço, o empenho pessoal e todo o sofrer que a execução de um trabalho demandou (DEJOURS, 2005).

É importante destacar que esse reconhecimento é primordial para a autoestima do trabalhador, pois seria a grande possibilidade de transformar o sofrimento em prazer, e sua ausência pode desestabilizar o "referencial em que se apoia a identidade do sujeito" (DEJOURS, 2005, p. 34).

Se a mesma ordem econômica mundial que proporciona ao homem todo o conforto possível o torna escravo do trabalho, isso faz com que sofrimento e trabalho caminhem juntos dentro das organizações. O grande desafio que se coloca para equacionar essa contradição é a busca de alternativas que, se não eliminem, pelo menos reduzam os efeitos decorrentes do imaginário social moderno, tão bem captado e utilizado pelas organizações para a submissão dos indivíduos aos seus interesses (DEJOURS, 1992).

Uma pesquisa exploratória e descritiva

A pesquisa, aqui apresentada, foi exploratória e descritiva. Exploratória porque não se verificou a existência de estudos que abordem os sentidos do trabalho para os servidores e prestadores de serviços da referida instituição. Descritiva porque expôs a opinião dos servidores e prestadores de serviços lotados na UnB sobre o sentido do trabalho desenvolvido por eles. Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica e de campo.

Quando da realização deste estudo, a UnB possuía 2.359 servidores do quadro permanente e 560 prestadores de serviços. O estudo contou com doze servidores do quadro permanente e onze prestadores de serviços lotados na área administrativa, que atuam há mais de dois anos na universidade. Eles foram selecionados pelo critério de acessibilidade nas seguintes unidades da instituição: Faculdade de Ciências da Saúde, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Biblioteca Central, Instituto de Ciências Exatas, Secretaria de Administração Acadêmica, Instituto de Ciência Política e Faculdade de Direito.

Em relação ao tempo de serviço, no que se refere aos sujeitos estudados do quadro permanente, há a predominância de média de 23,2 anos, enquanto que os servidores prestadores de serviços apresentaram média de 10,2 anos na UnB. Quanto à idade, os servidores do quadro

permanente apresentaram média de 47,5 anos e os prestadores de serviços, média de 37,9 anos. No que se refere à escolaridade, há equilíbrio entre o nível médio e o nível superior nos pesquisados do quadro permanente; no caso dos servidores prestadores de serviços há predominância do nível médio.

Foram utilizadas entrevistas semiestruturadas e a coleta de dados foi realizada no local escolhido pelo entrevistado, com vista a facilitar o andamento da pesquisa e minimizar as barreiras que porventura poderiam ocorrer durante o estudo. Os dados foram registrados por meio de gravação direta – autorizada pelos entrevistados – com isso o entrevistador ficou livre para atentar-se às "interações verbais e não verbais" (Apêndice A).

O roteiro para a entrevista foi constituído de perguntas-tema para possibilitar, aos sujeitos, discorrerem sobre os assuntos em estudo, atentando para conduzir o trabalho de forma flexível, de acordo com a técnica escolhida.

Nesta pesquisa, optou-se pela amostra não probabilística, destacando-se as selecionadas por acessibilidade e por tipicidade. Por acessibilidade porque "Seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles" e por tipicidade porque é "constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considera representativos da população alvo, o que requer profundo conhecimento dessa população" (VERGARA, 2003, p. 84).

Os resultados

Por meio do conteúdo das entrevistas, foi possível categorizar os sentidos do trabalho desenvolvido para os servidores do quadro permanente e também para os servidores prestadores de serviço. Os dados foram estruturados levando-se em conta a distribuição em duas categorias: 1. Os sentimentos e percepções sobre o sentido do trabalho; e 2. Ambiente Organizacional e o indivíduo.

Na entrevista, os servidores externaram suas percepções acerca da disponibilização, pela instituição, de canais de comunicação que lhes possibilitassem expor suas reclamações e reivindicações. Outro item abordado foi a percepção dos servidores quanto à preocupação da UnB em realizar pesquisas para detectar as expectativas e necessidades dos servidores e prestadores de serviços.

Em relação ao canal de comunicação disseram sim: 25% dos servidores do quadro permanente e 28% dos prestadores de serviço. No que se refere à realização de pesquisas, disseram sim: 25% dos servidores do quadro permanente e 37% os prestadores de serviço. Observa-se que entre os dois grupos predomina a percepção de que os canais de comunicação são deficientes ou inexistentes. Predomina também a percepção de que a UnB não se preocupa em realizar esse tipo de pesquisa.

De acordo com os resultados apresentados e os dados verificados, nota-se que esses dois quesitos são potenciais fatores que podem levar o indivíduo ao sofrimento.

As entrevistas foram divididas em duas categorias. A primeira, "Os sentimentos e percepções sobre o sentido do trabalho", foi dividida em quatro subcategorias: atividades desenvolvidas; trabalho sem sentido; importância do trabalho e reconhecimento. A segunda categoria, "Ambiente organizacional e o indivíduo", foi dividida em outras cinco subcategorias, a saber: relação com os colegas; mecanismos de controle; ambiente organizacional; carga de trabalho e desejos e objetivos.

Sentimentos e percepções sobre o sentido do trabalho

O desenvolvimento de atividades laborais com sentido é fator que possibilita o prazer na realização das tarefas. Ao contrário, o trabalho sem sentido pode desencadear o sofrimento do indivíduo. Ao analisar a primeira parte das entrevistas, no que se refere à subcategoria "Atividades desenvolvidas", constatou-se que a maioria atribui algum sentido ao trabalho desenvolvido e tem a percepção de que a UnB poderia ser

geradora de oportunidades de realização de cursos e desenvolvimento da qualidade de vida. Esses fatores estão, muitas vezes, acima das necessidades de melhorias salariais. As verbalizações apresentadas corroboram os resultados apresentados nos estudos de Hackman e Oldman (apud MORIN, 2001). Eles caracterizam como um trabalho que tem sentido o que é importante, útil e legítimo para quem o realiza e que tenha valores fundamentais como: variedade das tarefas, aprendizagem, autonomia, reconhecimento, segurança e garantia da sobrevivência.

> "Tem sentido porque eu faço o que eu gosto, me sinto útil à universidade diante das necessidades básicas (servidor do quadro)."
>
> "Tem sentido em poder ajudar os outros da melhor forma possível, é pouco não é, eu trabalho só na xerox (prestador de serviço)."
>
> "Tem sentido porque eu gosto de fazer... eu faço diversas atividades... A diversificação das atividades é importante, então faz sentido. É importante porque a gente está sempre aprendendo. Eu já trabalhei em outros dois setores e eles gostaram do meu serviço, porque eu sabia fazer mais de uma tarefa (servidor do quadro)."
>
> "Tem, porque eu tenho oportunidade para aprender, eu não aprendi tudo que tinha para aprender, mas foi útil. Por isso tem sentido (prestador de serviços)."

Nota-se que parte dos servidores encontram sentido nas atividades que desenvolvem, embora não gostem de realizá-las, e consideram um trabalho sem sentido aquele realizado sem objetivo, que é feito sem gostar. Isso causa um desgaste, eles não se sentem estimulados, não são reconhecidos pela instituição, pelos pares e pelo público atendido. "Estou pensando. Se este trabalho tem sentido para mim! Não, para mim não tem, mas eu gosto de fazer, apesar de ser a mesma coisa, tudo é a mesma coisa..." (prestador de serviço).

Em relação à subcategoria "Trabalho sem sentido", verificou-se que os indivíduos entrevistados responderam, seguindo a mesma linha da pesquisa realizada por Morin (2002), na qual foram explorados quais sentidos os administradores davam ao trabalho.

Nas verbalizações deste estudo ficou evidenciado que os sujeitos entendem que um trabalho não tem sentido se: é um trabalho que não se gosta de realizar; em que o indivíduo não se identifica com ele; quando é desgastante; não se alcança nenhum resultado; não tem nenhum objetivo e a sua realização não transmite nenhum estímulo.

> "É o trabalho que se faz sem gostar, sem achar que está preenchendo alguma coisa. A partir do momento que você faz uma atividade de que você gosta, isso tem sentido e está servindo para a instituição. [...] Mas a realização de atividades úteis para a instituição e que você não goste de fazer, isso não faz sentido (servidor do quadro)."

> "Bom, um trabalho sem sentido é quando você faz um trabalho que ninguém reconhece o valor que ele tem eu acho que o meu trabalho tem sentido porque eu reconheço o valor do meu trabalho (prestador de serviços)."

Observa-se que há a percepção de que para o trabalho não ser desprovido de sentido precisa proporcionar prazer em sua realização, deve ter alguma utilidade, necessita também ser reconhecido e deve culminar com o resultado final satisfatório. Seguindo esse raciocínio, Morin (2001) entende que o trabalho desempenhado é essencial na vida das pessoas e estas buscam, ao mesmo tempo, utilidade para suas atividades.

Quanto à subcategoria "Importância do trabalho", o servidor a atribui de acordo com a percepção sobre a utilidade de suas atividades para o êxito da UnB, na realização e no alcance de suas metas. E, nessa importância, os servidores veem como ponto fundamental o servir ao público, prestar o serviço da melhor forma possível, ou seja, de modo a propiciar melhorias no desenvolvimento das atividades.

> "É importante porque nós fazemos de tudo desde à admissão do aluno até a formatura... (servidor do quadro)."
>
> "É muito importante tendo em vista que visa atender o público (prestador de serviço)."

As respostas dessa subcategoria evidenciaram que os dois grupos apresentaram grande valorização atribuída à atividade desempenhada. Todavia, alguns entrevistados desvinculam esta importância do ser e atribuem à instituição ou minimizaram a importância do trabalho desenvolvido.

> "A importância é que você vê rendimento desse trabalho, você trabalha com aluno, trabalha mais na área de curso de especialização, então cada turma que forma e que eu acompanho, para a gente é um sucesso, uma realização, uma satisfação muito grande (prestador de serviço)."
>
> "Bom, eu trabalho na área de empréstimo, o aluno que precisa levar o livro para estudar, ele precisa passar aqui no setor, os alunos que vão formar têm que passar aqui também, então é um trabalho muito importante (prestador de serviço)."
>
> "É um trabalho importante, apesar de não ser o mais importante dentre outros... porque eu exerço uma atividade meio simples até [...] (servidor do quadro)."

Segundo Hackman e Oldman (1976, apud MORIN, 2001) para que o trabalho tenha importância e significado deve ser executado de forma que ocasione impacto positivo na vida de outras pessoas, seja no contexto laboral ou na sociedade.

Na subcategoria "Reconhecimento" verificou-se que para a maioria dos entrevistados isso se dá quando o esforço e o trabalho realizados são admirados e reconhecidos pela instituição, pelos alunos e professores. E também se o trabalhador é valorizado pelo resultado do trabalho alcançado.

Para Dejours (2005) o trabalho precisa fazer sentido para o próprio sujeito, seus pares e para a sociedade, o que permitirá a construção de uma identidade pessoal e social.

Nesse sentido, os entrevistados dos dois grupos verbalizaram e enfatizaram a importância do reconhecimento do trabalho realizado, do servir e ser valorizado, do fazer e ser útil. Em pesquisa realizada por Morin (2002), os participantes relataram que um trabalho tem sentido se alguém da organização dá o reconhecimento. Da mesma forma, os participantes do presente estudo enfocaram que o reconhecimento do trabalho realizado, por parte da instituição, é fundamental.

> "É o reconhecimento da própria instituição. Acho que isso é o ponto mais importante. Não é só o reconhecimento a um servidor, mas no geral [...] (servidor do quadro)."
>
> "O meu trabalho tem sentido, porque o meu chefe é um excelente diretor e a valorização que ele dá ao meu trabalho faz sentido (prestador de serviços)."
>
> " Todos os sentidos. Sentido de satisfação, estar produzindo, compromisso com a instituição, sentido de valorização por parte dos superiores (servidor do quadro)."

O reconhecimento é primordial para a autoestima do trabalhador, pois é a possibilidade de transformar o sofrimento em prazer. A ausência desse reconhecimento pode desestabilizar o ponto de referência no qual se apoia a identidade do sujeito (DEJOURS, 2005).

Ambiente organizacional e o indivíduo

A subcategoria "Relação com colegas" é determinada pelos vínculos de afinidade, companheirismo, respeito, sintonia, trabalho em equipe e possibilidade de ajuda ao outro. Esses fatores podem influenciar positivamente no relacionamento com os pares. Mas conforme relatos

de alguns servidores, em certos departamentos prevalece o sentimento de desunião, da negligência e da omissão, o que provoca momentos de sofrimento entre eles.

> "No nosso trabalho existem pessoas que vivem faltando, não rala no trabalho e eu me sinto lesada,[...] as pessoas deveriam chegar e se situar na fita... (prestador de serviço)."
>
> "Mesmo que alguns não queiram, eu procuro ter um bom relacionamento, porque o meu trabalho depende do conjunto [...] (servidor do quadro)."

Ao analisar essa subcategoria, salienta-se uma elevada percepção dos entrevistados quanto à ênfase dada ao relacionamento positivo no ambiente de trabalho entre as pessoas, como o cuidado e cooperação. Isso, conforme Tulku (1978), pode revelar múltiplos prazeres que há no trabalho, e o tempo que se dispensa a ele pode ser estimulante e satisfatório. Os desafios passam a ser bem recebidos e o potencial de criatividade cresce, tanto no trabalho como fora dele. Essa relação, segundo Oliveira (2004), é percebida quando há valorização e reconhecimento, o que facilita o desenvolvimento das atividades.

> "Sempre tive boa relação com os colegas de trabalho, e claro uma boa relação influencia no sentido do trabalho. No meu setor se não existisse uma equipe de trabalho, não funcionaria (servidor do quadro)."
>
> "No ambiente interno [...] o colega é muito sociável, a gente brinca e o serviço sai em uma boa, quando saio da porta, creio que falta humanidade, a metade do pessoal que trabalha aqui é sociável, a outra metade não [...] (servidor do quadro)."
>
> "Tenho uma relação boa [...] trato todo mundo da mesma forma, com respeito, tem hora de brincar, tem hora de falar sério, tem horas que os colegas de trabalho estão tristes, aí levanta o astral, na segunda-feira ruim, se transforma em uma segunda-feira produtiva, então eu gosto, cai no lugar certo, aqui (prestador de serviços)."

Como se observa nas verbalizações, destaca-se a necessidade que os entrevistados têm do vínculo de amizade, sem esquecer que fatores negativos influenciam o relacionamento dos trabalhadores. Nesse sentido, Tulku (1978) acredita que o não compartilhamento de informações úteis ao trabalho dos outros pode gerar ressentimentos e conflitos pessoais.

Outro ponto abordado neste estudo foi a existência, ou não, de "Mecanismos de controle" por parte da instituição em relação aos servidores. Esse ponto teve o intuito de visualizar se haveria alguma diferença de aplicação desses mecanismos em cada grupo. Assim, os servidores têm a percepção acerca das formas de cobrança dos superiores hierárquicos em relação à realização das atividades, especificamente quanto à pontualidade, assiduidade, normas a serem seguidas, o excesso de atividades, dentre outros.

Constatou-se que os mecanismos de controle, tanto para os servidores quanto para os prestadores de serviços, são flexíveis e não influenciam de forma negativa o desenvolvimento das atividades da maioria. Em ambos os grupos destacaram-se a percepção do senso de responsabilidade e a consciência das atividades a serem cumpridas.

No entanto, alguns servidores relataram que existe a cobrança do cumprimento de prazos, tanto por parte do superior quanto por parte do aluno. Houve ainda relato da não cobrança em decorrência da falta de autoridade motivada pelo tempo de serviço que o servidor tem. Ele assim expôs: "Com relação à cobrança de tempo, não tem muito problema pelo meu tempo na UnB, o chefe não tem muita autoridade para me chamar a atenção".

Para Antunes (1999) em um contexto de imposição das atividades a serem executadas é que o trabalhador enfrenta o dilema de encontrar um sentido. Caso seja desenvolvido de forma autônoma e livre, haverá uma abertura para que a utilização do tempo livre seja possível.

> "Não existem mecanismos de controle... é feito por mim mesmo... pelo compromisso com a instituição. De certa forma eu tenho uma liberdade. (servidor do quadro)."

> "Eu acho que em referência a mim não existe esse mecanismo, meu horário é flexível, quando chego mais tarde posso cobrir em outro dia... (prestador de serviço)."

> "Pelo menos para a gente aqui é tranquilo, não existe esse controle tão rígido, é claro que exige o cumprimento de carga horária, o serviço na hora certa, mas eu acho que é tranquilo (prestador de serviço)."

A subcategoria "ambiente organizacional" teve o intuito de verificar se os servidores tinham a percepção de que a UnB oferecia um ambiente seguro e saudável, como forma de manter seus servidores motivados para o desenvolvimento das atividades diárias.

Ficou evidenciada, nessa subcategoria, uma forte insatisfação dos entrevistados em relação à infraestrutura: vários queixaram-se das condições precárias do ambiente de trabalho, comprometendo o desenvolvimento satisfatório das atividades, causando insatisfação; não com o trabalho, mas com as condições de trabalho e a negligência da Administração Superior. Nessas verbalizações, evidenciou-se a predominância do sofrimento que, para Ferreira e Mendes (2003), é uma vivência, muitas vezes inconsciente, de experiências dolorosas, como angústia, medo e insegurança, provenientes do confronto entre os desejos e as necessidades do trabalhador. Dejours (1992) aborda a influência das condições de trabalho sobre a saúde física do trabalhador. Ela destacou que a inadequação das condições de trabalho constitui o ponto primordial para desencadear sofrimento no trabalho.

> "Nós estamos trabalhando em um local que precisa de muitas reformas... um ventilador para ser comprado, aguarda de seis meses a dois anos, o ambiente é insalubre... os móveis são de antigamente, as salas são muito cheias. O ambiente pode melhorar, papel cheio de ácaro (servidor do quadro)."

> "Não. Inclusive esse setor aqui é no subsolo, não tem ventilação, poderia melhorar muito (prestador de serviço)."
>
> "Acho que não... a gente aqui tem uma infraestrutura horrível, não tem ventilação, não tem um banheiro decente... a gente não tem material... não tem nada, então é um lugar que é feio, sujo, velho, sei lá, é muito ruim trabalhar aqui, o que dá um pouco de alento é a amizade... porque a estrutura é terrível (prestador de serviços)."

Os resultados alcançados na subcategoria ambiente organizacional evidenciaram a relação direta entre a precariedade das condições de trabalho como uma das causas de vivências de sofrimento do trabalhador na universidade.

A subcategoria "carga de trabalho" é definida como a percepção do trabalhador quanto ao volume de atividades desenvolvidas por ele no ambiente de trabalho. Essas atividades podem se transformar em fatores causadores de sofrimento, caso haja sobrecarga, ou carga inferior à que possa ser desenvolvida pelo indivíduo.

Constatou-se que esse fator é determinante como causa de sofrimento apenas no grupo de prestadores de serviços, uma vez que a maioria apresentou descontentamento com a elevada quantidade de trabalho atribuída a eles. Ao contrário, os servidores do quadro afirmaram que a carga de trabalho deles é normal.

> "Com certeza, porque às vezes a gente tem uma saída muito grande de processos... e atrapalha a saída desses processos, e a gente leva bronca das pessoas. Prejudica o desempenho, a gente fica sem saber por onde começar (prestador de serviço)."
>
> "Eu acho que sim, tem épocas que eu estou com sobrecarga, e tem épocas que não tem nada, mas de forma geral é uma sobrecarga muito grande (prestador de serviço)."
>
> "A minha carga está adequada e isso influencia para melhor (quadro permanente)."

Para Berrtin e Derrienic (2000) e Jayet (1994) citados por Silva (2004) um dos indicadores de sofrimento seria a impressão de não dar conta das responsabilidades por sobrecarga de trabalho. Isso vai ao encontro das afirmações dos entrevistados, que revelaram desconforto em relação à quantidade de trabalho desempenhada por eles.

Os "desejos e objetivos" são fatores a serem alcançados pelo trabalhador que podem transmitir as realizações, tanto profissional como pessoalmente. Os prestadores de serviços deram importância à realização dos desejos e objetivos relacionados com a profissão, como a realização, por exemplo, de cursos oferecidos na própria instituição. No entanto houve relatos de não realização dos desejos e objetivos por parte deste mesmo grupo:

> "Sim. Porque aqui a gente vai aprimorando o que a gente sabe."
>
> "Não. Desejos e objetivos não, é um lugar em que eu ganho a minha vida, o meu sustento... não é a coisa melhor do mundo..."
>
> "Em parte, no meu caso, as pessoas prestadoras de serviços não podem dizer que realiza os seus desejos e objetivos."

Em relação a subcategoria "desejos e objetivos" verificou-se que, de forma geral, os servidores do quadro afirmaram que a UnB torna possível a satisfação pessoal no âmbito profissional. Ela proporciona, segundo os respondentes – conforme verbalizações a seguir –, um sentido ao trabalho realizado. Neste caso, deve-se levar em conta as dimensões pessoais que remetem ao trabalho e seus sentidos para a satisfação do indivíduo (OLIVEIRA, 2004).

> "Sim, completamente, porque quando vim trabalhar aqui meus filhos eram pequenos e aqui eu alcancei meus objetivos e desejos. Consegui formar dois filhos nesta universidade e trabalhando aqui consegui realizar meus objetivos pessoais porque consegui melhorar o ambiente da minha casa, realizar sonhos antigos. E aqui foi o local que consegui meu primeiro emprego público."

> "Sim. Porque aqui eu trabalho e consigo ganhar meu pão... eu realizo meus desejos."

Observou-se que os servidores do quadro permanente têm satisfação em estar na UnB e gostam da atividade que desenvolvem. Todavia, em algumas verbalizações, eles demonstraram certa acomodação, possivelmente provocada pela média de idade e pelo tempo de atuação na instituição.

> "Eu não me sinto capacitada, ... estou contente com o cargo que tenho e pretendo continuar desse jeito. Não tenho outra pretensão de um cargo melhor, a concorrência com as pessoas jovens é muito forte."

> "Quero trabalho. No momento não estou estudando, só estou trabalhando. Não tenho outros interesses."

Já os prestadores de serviços, apesar das dificuldades relatadas, apresentam satisfação em estar na instituição e em desenvolver as atividades da melhor forma. Mas sentem-se incomodados com a insegurança no trabalho, apesar disso, dão sentido ao trabalho realizado.

Considerações Finais

Os grupos pesquisados, embora distintos quanto ao regime de contratação, não revelaram que esse fator contribuísse para que o trabalho tivesse sentido ou não.

Verificar qual o sentido que os empregados atribuem ao trabalho foi uma tarefa gratificante, pois os resultados alcançados foram contrários ao pensamento inicial de que os prestadores de serviços não atribuiriam sentido algum ao trabalho. Por um lado, eles mostraram que apreciam trabalhar na instituição e têm intenção em galgar outros postos. Por outro lado, os servidores do quadro, apesar de desenvolverem as atividades com zelo e gostarem do trabalho, encontram-se acomodados, pois aguardam apenas a aposentadoria.

Observou-se que as políticas neoliberais levaram a instituição a estabelecer vinculações precárias com seus servidores e prestadores de serviços. Mais especificamente por conta dos cortes nos gastos que reduziram a contratação de pessoal, gerando sobrecarga para os que optaram por continuar nos quadros da instituição.

Essa necessidade de compatibilizar recursos escassos e evasão do capital humano com demandas ilimitadas exerce profunda influência na maneira como os trabalhadores percebem seu trabalho. Assim, aspectos como relacionamento com os colegas, respeito, solidariedade e reconhecimento por parte da instituição, entre outros, passam a ter uma importância cada vez maior para o trabalhador que procura algum sentido para o trabalho desenvolvido. Isso pode ser constatado na aplicação da entrevista aos servidores e prestadores de serviços da UnB.

Apesar das restrições, foi possível detectar que a maioria ainda encontra algum sentido para o trabalho desenvolvido. Mesmo com ressalvas, eles alegam estar satisfeitos com a atividade laboral. Portanto, a instituição deve procurar adequar a distribuição do trabalho, de forma a não sobrecarregar seus colaboradores e investir em melhorias da infraestrutura para minimizar as causas de sofrimento no ambiente de trabalho.

Os resultados encontrados evidenciam o envolvimento que os servidores têm com a instituição, principalmente os prestadores de serviços que, apesar de não terem vínculo de estabilidade, demonstram apego. Nesse sentido, seria importante realizar estudos mais aprofundados para verificar os motivos que levam esses servidores a terem um vínculo tão forte com a universidade.

Referências

ANTUNES, R. *Os sentidos do trabalho*: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 1999.

ANTUNES, R. *Adeus ao trabalho?* : ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

BORGES, L. As concepções do trabalho: um estudo de análise de conteúdo de dois periódicos de circulação nacional. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 3, n. 3, p. 81-107, set./dez. 1999.

CODO, W.; SAMPAIO, J. J. C.; HITOMI, A. H. Um velho handcap. In: CODO, W.; SAMPAIO, J. J. C.; HITOMI, A. H. *Indivíduo, trabalho e sofrimento*: uma abordagem interdisciplinar. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

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

DEJOURS, C. *A banalização da injustiça social*. 6. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

DEJOURS, C. *A loucura do trabalho*: estudo de psicopatologia do trabalho. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1992.

ENRIQUEZ, E. Perda do trabalho, perda da identidade. In: NABUCO. M. R.; CARVALHO NETO, A. (Orgs.). *Relações de trabalho contemporâneas*. Belo Horizonte: PUC Minas/IRT, 1999.

FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. *Trabalho e riscos de adoecimento*: o caso dos auditores fiscais da previdência social brasileira. Brasília: LPA, 2003.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. *Qualidade de vida no trabalho* – QVT. São Paulo: Atlas, 2003.

KON, A. *Ajuste econômico na América Latina*: impactos sobre a segmentação. São Paulo: EAESP-FGV, 2000. (Texto para discussão, n.88).

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

MORIN. E.; TONELLI, M,. PLIOPAS, A. O. Trabalho e Seus Sentidos. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. *Anais*... Atibaia: Anpad, 2003.

OLIVEIRA. S. R. *Os sentidos do trabalho para os dentistas filiados à UNIODONTO*. 2004. 142 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

RODRIGUES, M. V. C. *Qualidade de vida no trabalho*: evolução e análise no nível gerencial. Petrópolis: Vozes, 1994.

ROSA, I. L. I. O homem e o trabalho administrativo. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 10, n. 4, p. 1-7, out/dez. 2003.

TULKU, T. *Caminho da habilidade*: formas suaves para um trabalho bem-sucedido. São Paulo: Cultrix, 1978.

SILVA, R. R. *Profissão pastor*: prazer e sofrimento. Uma análise psicodinâmica do trabalho de líderes religiosos neopentecostais e tradicionais. 2004. 190 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

APÊNDICE A

ROTEIRO DA ENTREVISTA

Aos servidores e prestadores de serviços da Universidade de Brasília (UnB)

Esta entrevista tem por finalidade a elaboração de trabalho acadêmico e tem como tema os sentidos do trabalho. Nesse sentido, suas respostas são importantes para melhor embasar a pesquisa.

Cargo: Tempo de UnB:
Sexo: Idade:
Escolaridade: Vínculo empregatício:

1. O trabalho que você desenvolve na universidade tem algum sentido para você?
2. A universidade é um lugar em que você consegue realizar seus desejos e objetivos?
3. Quais formas de sofrimento você vivencia na instituição?
4. Qual a importância do trabalho que você realiza?
5. O que mais te motiva na UnB?
6. A carga de seu trabalho influencia no seu desempenho?
7. Quais os mecanismos de controle que você percebe na UnB?
8. Como é a relação com seus colegas de trabalho? Essa relação influencia o sentido do seu trabalho?
9. Você tem interesse em crescer dentro da instituição ou seus planos profissionais estão fora da universidade?
10. Você tem conhecimento de outros setores da UnB? Qual a sua relação com esses setores?
11. Em sua opinião o que é um trabalho sem sentido? E quanto ao seu trabalho?
12. Qual a contribuição que a instituição pode oferecer para que seu trabalho tenha sentido para você?

13. A instituição procura oferecer um ambiente organizacional seguro e saudável, como forma de manter seus funcionários motivados para o desempenho de suas atividades diárias?
14. A instituição mantém um canal de comunicação aberto, que possibilite aos funcionários expor suas reclamações e reivindicações?
15. A instituição se preocupa em fazer pesquisas para detectar as expectativas e as necessidades dos servidores e prestadores de serviços?