

Em busca do significado do trabalho: Relato de um estudo qualitativo entre executivos

Roberto Coda

Professor Área de RH – FEA/USP e prof. Programa de Mestrado em Administração da FECAP

Gláucia Falcone Fonseca

Mestre em Administração – FEA/USP

RESUMO

O presente artigo é fruto de um estudo realizado junto a um grupo de executivos, que teve por objetivo compreender o significado atribuído ao trabalho. A pesquisa foi conduzida segundo a abordagem qualitativa, com base na Fenomenologia. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas individuais, adotando-se para o processo analítico, o método proposto por Giorgi (1985), composto de quatro passos e que parte dos depoimentos da experiência vivida para chegar à compreensão do fenômeno. Os resultados obtidos indicaram que o trabalho assume para cada indivíduo, um significado, uma função, relacionada aos seus desejos e necessidades, o que o transforma, portanto, num instrumento para realização dessas pessoas.

O estudo permitiu ainda a identificação de 10 categorias de significado, que vão ao encontro dos resultados obtidos pelo Meaning of Working – MOW (1987) – sobre o tema.

Constatou-se também que à medida que o trabalho consegue cumprir sua função, ou seja, quando é provido de significado para o indivíduo, há um sentimento de gratificação e prazer, o que leva à reflexão sobre a importância de estudos sobre o Significado do Trabalho, cujos resultados beneficiam: 1) os profissionais, pois as investigações levam a um *questionar-se* e, portanto, à busca de um maior conhecimento dos próprios desejos e necessidades, com conseqüente envolvimento com as atividades mais significativas; 2) as empresas, que podem buscar um maior ajuste entre os objetivos organizacionais e as expectativas dos indivíduos, resultando em qualidade, sinergia e eficácia.

PALAVRAS-CHAVE

Comportamento Humano no Trabalho, Significado do Trabalho, Aspectos Psicológicos envolvidos no Trabalho. Motivação Intrínseca.

ABSTRACT

The present article is derived from of a study accomplished in a group of managers aimed at understanding the meaning

attributed by them to the work they perform. The research has been conducted according to a qualitative approach, based on Phenomenology. The collection of data was obtained through individual interviews, adopting as analytical process the method proposed by Giorgi (1985), involving four steps, and starting with verbal reports about living experiences to get to the understanding of the phenomenon. The results obtained indicated that, for each individual, work assumes a different meaning, a function related to his wishes and needs, transforming the work itself in an instrument for their self-actualization.

The study also allowed the identification of 10 categories of meaning: 1) a means for taking part in something, belonging; 2) independence, autonomy; 3) an instrument for the transformation of society, of the organization; 4) a means for building something; 5) knowledge, enlargement; 6) a means for being useful; 7) a means for overcoming one's limitations; 8) possibility of relating and establishing bonds with people; 9) a means for expressing knowledge and skills; 10) related to security, personal and family maintenance. These categories support the results obtained by the Meaning of Working – MOW – Research Group (1987) on the subject.

It was also found out that whether the individual attributes meaning to the work performed, there is a derived feeling of gratification and pleasure, which leads to the importance of studies about the Meaning of Work. From the results can benefit: 1) the professionals, since the investigations lead to questioning themselves and, therefore, to the search of a greater knowledge of their own wishes and needs, with a consequent quest for involvement in most meaningful activities; 2) the companies, which may provide an improved adjustment between organisational objectives and individual expectations, resulting in quality, synergy, and effectiveness.

KEY-WORDS

Human Behavior at Work, Meaning of Work, Psychological Aspects in work situation. Intrinsic Motivation.

INTRODUÇÃO

Não são recentes as discussões sobre a importância do trabalho na vida das pessoas ao longo de toda a história da humanidade, tornando-se tema de inúmeros estudos e pesquisas, sob diferentes ângulos e enfoques.

No contexto de empresa, pode-se observar executivos que, muitas vezes, mostram-se insatisfeitos com o próprio desempenho e principalmente com o próprio trabalho, apresentando comportamentos que indicam desânimo, apatia.

Por outro lado, é possível deparar-se também com executivos que, a todo momento estão buscando algo, implementando ações no sentido de enriquecer suas atividades e carreira, demonstrando entusiasmo, iniciativa, criatividade e envolvimento.

Se para os primeiros o trabalho é visto como um fardo, reduzido a atividades a serem executadas, para os últimos o trabalho parece ter a conotação de algo enriquecedor, motivante, enfim, uma fonte de prazer.

Tais comportamentos remetem-nos ao conceito de Motivação Intrínseca ou Automotivação, exposto por Deci¹: "*estar intrinsecamente motivado tem a ver com estar inteiramente envolvido na atividade em si e não em atingir um objetivo*".

Segundo Coda (1992)², existem dois conceitos distintos relacionados ao comportamento humano no trabalho: Motivação e Satisfação:

Motivação é uma energia direta ou intrínseca, ligada às próprias necessidades humanas e ao significado e à natureza do próprio trabalho realizado. Satisfação é uma energia indireta ou extrínseca, ligada a aspectos como salário, benefícios, reconhecimento, chefia, colegas e várias outras condições que precisam estar atendidas – fundamentalmente a partir da ótica do empregado – no ambiente de trabalho. (pag. 6)

Surgem então as questões: Se a motivação e a conseqüente forma de ver e atuar no trabalho estão relacionadas ao significado que o indivíduo atribui ao mesmo, qual seria este significado?

Seria possível identificar categorias de significados atribuídos ao trabalho?

Vários autores têm-se dedicado à investigação do tema, evidenciando ser instigante e ao mesmo tempo complexo, o que vêm confirmar a importância do tema, principalmente no mundo organizacional de hoje, em que profundas mudanças têm ocorrido, seja nas estruturas, seja nos processos ou relações de trabalho, gerando conseqüências drásticas. É portanto de extrema relevância que as organizações estejam atentas para o que é percebido pelos trabalhadores como um trabalho significativo.

O SIGNIFICADO DO TRABALHO

Arendt³ e Albornoz⁴ observam que em várias línguas da cultura européia, trabalhar tem mais que uma significação: o latim distingue *laborare* como ação do labor e *operare* o verbo que corresponde a obra; *travailler* e *ouvrer*, da mesma forma em francês; o inglês *labour* e o alemão *arbeit* relacionam-se a esforço, cansaço em contraposição a *work* e *werk*, palavras inglesa e alemã respectivamente relacionadas à ativa criação da obra.

Em português, apesar de haver *labor* e *trabalho*, é possível achar na mesma palavra – *trabalho* – ambas as significações: a de realizar uma obra que expresse a idéia do autor, dê reconhecimento social e permanença além de sua vida e a de esforço rotineiro e repetitivo, sem liberdade, de resultado consumível e incômodo inevitável.

Albornoz (1994)⁵ argumenta que *trabalho* tem outros significados mais particulares: pode significar o conjunto das discussões e deliberações de uma assembleia ("os trabalhos da assembleia do sindicato tiveram como resultado a greve"); os deveres escolares dos alunos a serem verificados pelos professores, ou ainda pode indicar o processo de nascimento: "a mulher entrou em trabalho de parto".

Portanto, além de atividade e exercício, o trabalho também significa dificuldade e incômodo ("a última enchente deu muito trabalho").

Isto se compreende a partir do fato que a palavra *trabalho* (em português) origina-se do latim *tripalium*: um instrumento de três paus aguçados, algumas vezes ainda munidos de pontas de ferro, com o qual os agricultores bateriam o trigo, as espigas de milho, o linho, para rasgá-los e esfiapá-los.

1. Deci, E. e Flaste, R. *Porque fazemos o que fazemos: Entendendo a Automotivação*. 1ª ed. São Paulo: Negócio, 1998, PG. 31.

2. Coda, Roberto. *Sentido do Trabalho: Motivação e Satisfação nas Organizações*. Revista Profissionalização – O Diferencial da Competitividade. Banco do Brasil, nov./96, pg. 6.

3. Arendt, Hannah. *A Condição Humana*. 1958.

4. Albornoz, S. Op. cit.

5. Albornoz, S - op.cit.

No novo dicionário Aurélio da Língua Portuguesa⁶ (pg. 1695), trabalho aparece primeiramente como:

Aplicação das forças e faculdades humanas para alcançar um determinado fim; atividade coordenada, de caráter físico e/ou intelectual, necessária à realização de qualquer tarefa, serviço ou empreendimento; o exercício dessa atividade como ocupação, ofício, profissão.

Logo, o trabalho pressupõe um esforço – físico, intelectual – e um fim.

O exame do uso do termo trabalho na linguagem cotidiana brasileira, deixa transparecer que tradições filosófico-religiosas e culturais, aparecem ainda hoje influenciando na forma como os indivíduos lidam com ele.

Portanto, há vários enfoques que permitem visualizar o fenômeno: filosófico, cultural, religioso, social, psicológico.

O foco do estudo foi o indivíduo e os significados que ele atribui a um determinado aspecto e portanto algo subjetivo, que envolve suas crenças e valores.

Logo, uma revisão das idéias sobre o trabalho, dentro das principais correntes de tradição cultural-religiosas, bem como dos aspectos psicológicos nele envolvidos, foi realizado para um maior entendimento da forma com que nos reportamos ao trabalho e dos significados que lhe são atribuídos na atualidade.

O TRABALHO E AS TRADIÇÕES CULTURAL-RELIGIOSAS

A Bíblia, que compreende idéias mestras representativas e básicas tanto para o pensamento judaico quanto para o cristianismo, apresenta o trabalho como castigo, um meio de expiação do pecado original.⁷

Nos primeiros tempos do cristianismo, o trabalho era visto como punição para o pecado, servia aos fins da caridade, à saúde do corpo e da alma e para afastar os maus pensamentos provocados pela preguiça e a ociosidade.

Entretanto, como o trabalho era deste mundo mortal e imperfeito, não era digno por si mesmo.

Assim, os padres da Igreja colocavam a meditação pura, a contemplação, acima do trabalho de ler

e copiar. Os frades podiam aperfeiçoar seu corpo e sua alma com exercícios práticos, trabalhando na oficina ou na horta; contudo, deviam reservar o melhor do seu tempo para dizer as laudas e matinas. (Albornoz, 1994).

Com a Reforma Protestante, o trabalho sofreu uma reavaliação dentro do cristianismo. Acontece a valorização do cumprimento do dever dentro das profissões, o que deu um sentido religioso ao termo *vocação* – uma tarefa ordenada ou pelo menos sugerida por Deus – e que inevitavelmente teve como consequência a atribuição de um significado religioso ao trabalho cotidiano.

O crescente entrelaçamento nos negócios do mundo é acompanhado de perto pela crescente valorização do significado do trabalho profissional. Ao mesmo tempo, a profissão concreta do indivíduo vai sendo, com isso, interpretada cada vez mais como um dom especial de Deus, e a posição que ele oferece na sociedade, como preenchimento da vontade divina. (Weber, 1999).

O efeito da Reforma portanto, em contraste com a concepção católica, foi aumentar a ênfase moral e o prêmio religioso para o trabalho profissional.

Albornoz assinala ainda que o Calvinismo valorizava o sucesso, porque este demonstraria que o trabalho executado agradou a Deus: é vontade de Deus que todos trabalhem e é pelo trabalho árduo que alguém pode chegar ao êxito; Deus então, o inclui entre os eleitos. “ Na prática isto significa que Deus ajuda quem se ajuda”. (Weber, 1999).⁸

A riqueza por sua vez, era condenável eticamente, caso ocorresse para o aproveitamento pecaminoso da vida.

Quanto maiores as posses, maior o sentimento de responsabilidade, porque o homem era um guardião dos bens que lhe foram confiados pela graça de Deus.

Logo, este tipo de vida opunha-se claramente ao espontâneo usufruir das riquezas e restringia o consumo, especialmente o consumo do luxo. Em compensação, libertava psicologicamente a aquisição de bens das inibições da ética tradicional, “ rompendo os grilhões da ânsia de lucro, o que não apenas a legalizou como também a considerou como diretamente desejada por Deus”. (Weber, 1999)

Combinando a restrição do consumo com a liberação da procura da riqueza, o resultado seria a acumulação capitalista.

6. Ferreira, Aurélio B.H. *Novo Dicionário da Língua Portuguesa*. 2ª edição, revista e ampliada, 35ª impressão, RJ: Nova Fronteira: 1986.

7. Pinkuss, Fritz. *Tipos de Pensamento Judaico*. Centro de Estudos Judaicos da F.F.L.C.H./USP, SP:1975.

8. Weber, Max. Op. Cit. Pg. 90.

É a partir da análise de Weber que pode-se depreender a função primordial do trabalho na ótica da ética protestante para o desenvolvimento do capitalismo moderno:

“A avaliação religiosa do infatigável, constante e sistemático labor vocacional secular, como o mais alto instrumento de ascese, e, ao mesmo tempo, como o mais seguro meio de preservação da redenção da fé e do homem, deve ter sido presumivelmente a mais poderosa alavanca da expressão dessa concepção de vida, que aqui apontamos como “espírito” do capitalismo.”⁹

UMA VISÃO PSICANALÍTICA DO TRABALHO

Com o objetivo de explicar as atividades artísticas e a investigação científica ou, de forma mais abrangente os interesses intelectuais e a atividade profissional, Freud (1910)¹⁰ introduz o conceito de Sublimação:

“A observação da vida cotidiana das pessoas mostra-nos que a maioria conseguiu orientar uma boa parte das forças resultantes da pulsão sexual para sua atividade profissional. A pulsão sexual presta-se bem a isso, já que é dotada de uma capacidade de substituir seu objetivo imediato por outros desprovidos de caráter sexual e que possam ser mais altamente valorizados.” (pg. 72)

Pulsão sexual é definida como sendo uma pressão interna que atua num campo mútuo mais vasto do que o das atividades sexuais no sentido corrente do termo.

Para Freud, a pulsão sexual é aquilo que impele a uma ação (1915)¹¹.

Na sublimação portanto, há uma mudança de objeto, meio para atingir a satisfação da pulsão, e uma mudança em sua finalidade. Por meio deste processo, a pulsão pode agir livremente a serviço do interesse intelectual.

Logo, a energia sexual é convertida em atividades dessexualizadas e portanto socialmente aceitas.

Mais tarde Menninger (1943)¹², psicanalista, retomando a visão freudiana do trabalho como energia sublimada, coloca-o como método disponível que ocupa o primeiro lugar para orientar as energias agressivas da humanidade em uma direção útil.

Elliott Jaques (1960)¹³ ressalta a importância do trabalho no sentido de promover a integração e o desenvolvimento psíquico.

Estudando os distúrbios na capacidade de trabalhar, afirma que o trabalho nunca é um simples processo de esforço em direção a uma meta: combinado a qualquer ação de trabalhar, sempre há uma relação com um objetivo percebido como símbolo, com um significado.

Segundo Jaques, há também uma alocação de tempo de dedicação ao objetivo: quanto maior a disponibilidade de tempo, maior a área do aparato mental colocado em jogo.

A capacidade de trabalhar portanto, ficaria prejudicada na neurose pela absorção da capacidade mental em conflitos internos, o que deixa disponível uma quantidade relativamente menor para qualquer outro fim.

MOW: CONCEITOS E MODELO

Nos anos oitenta, uma equipe de pesquisadores interessados nas questões relativas ao significado do trabalho e que passou a ser intitulado como Meaning of Working International Research Team (MOW)¹⁴, desenvolveu estudos e uma ampla pesquisa comparativa em oito países, sistematizando o conceito e concebendo um modelo que possibilitaria investigações sobre o tema, tendo como principais objetivos (MOW, 1977)¹⁵:

- Identificar os principais padrões de significado atribuídos ao trabalho por indivíduos e grupos.
- Comparar os significados do trabalho, suas histórias de desenvolvimento e conseqüências entre os países estudados procurando as diferenças e similaridades para propósito de generalização.

9. Weber, Max. Op. Cit. Pg. 123.

10. Freud, S. *Leonardo da Vinci e uma lembrança da sua infância* – Edição Standard brasileira das Obras Obras completas de Sigmund Freud. Vol. XI. Imago, RJ: 1980.

11. Freud, S. *O instinto e suas vicissitudes*. Edição Standard brasileira das Obras Obras completas de Sigmund Freud. Vol. XIV. Imago, RJ: 1980.

12. Menninger, K. *El trabajo como sublimacion*. Revista de Psicoanálisis. Vol 1/1943, jul/out, pg. 166-181.

13. Jaques, Elliot. *Disturbances in the capacity to Work*. The International Journal of Psycho-Analysis, vol. XLI, London: 1960.

14. MOW. *The Meaning of Working*. 1ª ed. NY: Academic Press, 1987.

15. MOW. Op. cit. pg. 13-14.

O MOW destaca que em seus estudos, a definição de trabalho adotada refere-se ao trabalho de forma geral, àquelas atividades que o indivíduo desempenha e que recebe salário por elas e não somente levando-se em conta a ocupação atual.

O modelo de investigação está baseado na concepção que o significado do trabalho é determinado pelas escolhas e experiências do indivíduo – tendo portanto uma abordagem psicológica – e pelo contexto organizacional e ambiental no qual ele vive e trabalha.

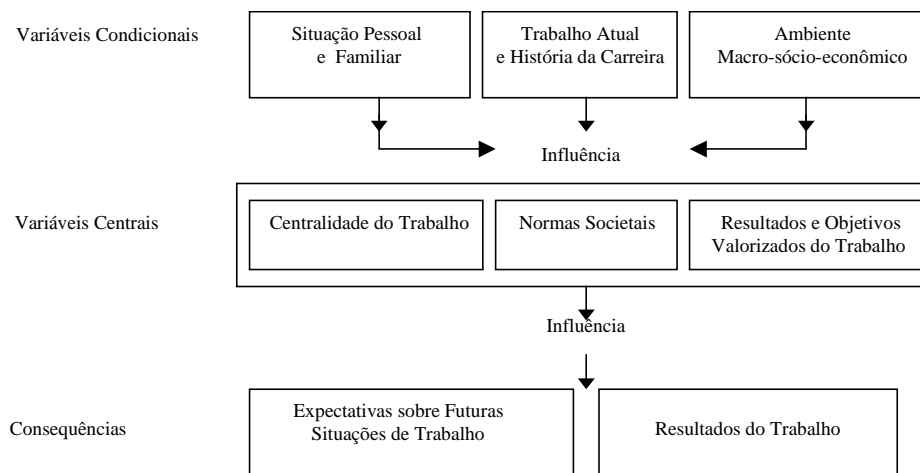
Neste sentido, o modelo é composto por: Variáveis Condicionais ou Antecedentes, Variáveis Centrais e Conseqüências, conforme delineados na figura 1:

o trabalho, que inclui: autonomia e tomada de decisão; variedade e liberdade sobre a rotina; aquisição de novas habilidades e conhecimento.

4. Histórico de Carreira: Refere-se à história de desemprego do indivíduo, bem como progressos e turbulências ocorridos na carreira. Por *turbulência* entende-se uma carreira caracterizada pela mistura de progressos e declínios ou progressivo declínio. (MOW,1987).

5. Ambiente Macro Sócio-Econômico: Refere-se os aspectos com implicações organizacionais e estratégicas em relação à sociedade: quedas de mercado, níveis de desemprego. A influência de tais aspectos sobre o significado do tra-

Figura 1 – Modelo extraído e adaptado do MOW (1987, pg. 16) – Modelo de Investigação.



Os autores esclarecem que as setas contidas no modelo, indicam que há uma relação de influência entre as variáveis; uma interpretação mais específica de como estas influências ocorrem, exigiria um estudo de como as variáveis definidas se desenvolveram e se interligaram ao longo da vida dos indivíduos.

VARIÁVEIS CONDICIONAIS OU ANTECEDENTES

- 1. Situação Pessoal:** Inclui os aspectos de idade, sexo e educação.
- 2. Situação Familiar Atual:** Relaciona-se à responsabilidade financeira pelo sustento de outros.
- 3. Trabalho Atual – Características:** Diz respeito ao grau de controle do próprio indivíduo sobre

balho seria de difícil mensuração, apesar de inegável. (MOW, 1987).

Conseqüências

- 1. Expectativas sobre futuras situações de trabalho:** Relaciona-se à importância do trabalho para o futuro e preferências do indivíduo, por exemplo trabalhar menos horas, mesmo que isto implique em menor pagamento, as recomendações de trabalho para os filhos.
- 2. Resultados objetivos do trabalho:** Incluem horas de dedicação ao trabalho, comportamentos como estudos em que o indivíduo estaria engajado, visando oportunidades atuais ou futuras.

VARIÁVEIS CENTRAIS CENTRALIDADE DO TRABALHO

O constructo é definido como a crença geral sobre o valor do trabalho na vida de uma pessoa, apresentando 2 componentes principais, a saber:

1. **Componente Valorativo:** Este componente apresenta como propriedade a identificação com o trabalho. que é resultado de um processo de consistência cognitiva baseado na comparação entre o trabalho como atividade e a percepção de si mesmo. Outra propriedade é o envolvimento com o trabalho, que consiste na resposta afetiva ao trabalho, indicando o grau em que o trabalho é considerado pelo indivíduo como parte de sua própria vida. O envolvimento inclui também elementos comportamentais, por exemplo, a quantidade de tempo gasto em atividades de trabalho.
2. **Componente Comportamental:** Baseia-se principalmente na idéia de interesse central de vida. Parte da premissa de que as experiências de uma pessoa são segmentadas em diferentes sub-esferas – trabalho, lazer, vida associativa, família, religião – e que o indivíduo difere de um outro nas suas preferências por uma ou outra delas.

A centralidade do trabalho portanto, é uma medida baseada na cognição e afetividade, que reflete o grau de importância do trabalho na vida do indivíduo¹⁶.

NORMAS SOCIETAIS RELATIVAS AO TRABALHO

Representam as crenças normativas e expectativas relacionadas ao papel do trabalho na vida de uma pessoa, caracterizando os deveres e direitos conectados ao trabalho, os quais são vistos como justos e socialmente legitimados:

1. **Deveres** – Diz respeito aos padrões sociais ou normas relacionadas às obrigações do indivíduo para com a sociedade.
2. **Direitos** – Realça as normas subjacentes aos direitos da pessoa e obrigações da sociedade para com o indivíduo. Inclui nesta categoria,

a noção de que todo indivíduo tem direito a um trabalho interessante e significativo.

RESULTADOS E OBJETIVOS VALORIZADOS DO TRABALHO

Este constructo, compreende 2 dimensões: Resultados e Objetivos Valorizados do Trabalho.

Resultados Valorizados

Dizem respeito às funções que as atividades de trabalho tem para as pessoas, referindo-se às satisfações providas durante ou depois do desempenho das mesmas. Neste sentido o trabalho poderia ter as seguintes funções:

1. Permitir a obtenção de status e prestígio;
2. Obtenção dos rendimentos necessários (função econômica);
3. Manter o indivíduo ocupado, em atividade;
4. Permitir estabelecer relações interpessoais (função de contato social);
5. Sentir-se fazendo algo útil à sociedade;
6. Permitir a auto-realização, valorizando-se o trabalho interessante (função auto-expressiva ou intrínseca).

Objetivos Valorizados

Estão relacionados aos aspectos que as pessoas consideram importantes na situação de trabalho. Compreendem portanto, uma ampla gama de facetas do trabalho que englobam aspectos da relação do indivíduo com o ato de trabalho, com a organização e com as pessoas as quais ele convive.

Inclui itens como: trabalho interessante, pagamento, oportunidade de promoção, segurança, condições físicas do trabalho, oportunidade de aprender coisas novas e promoção.

AS DIMENSÕES DO CONTEÚDO DO TRABALHO

Hackman & Oldham (1980)¹⁷, tendo como foco de seus estudos o replanejamento do trabalho, argumentam que o significado que o indivíduo experimenta

16. MOW. Op. cit.

17. Hackman, R. Oldham, G. *Work Redesign*. S/L: Addison-Wesley, 1980.

no mesmo, seria decorrente de características específicas das tarefas que, ao serem percebidas como algo enriquecedor, gerariam como resultados: eficácia, satisfação e motivação intrínseca.

Portanto, para estes autores, resultados pessoais e organizacionais como alta motivação intrínseca, satisfação geral com o trabalho, alta qualidade no desempenho, são obtidos quando os seguintes aspectos estão presentes num determinado trabalho:

1. **Conhecimento dos resultados reais das tarefas:** A pessoa obtém por meio do próprio trabalho, informações que a habilite a identificar se está tendo ou não um bom desempenho.
2. **Responsabilidade experimentada pelos resultados do Trabalho:** O indivíduo experimenta responsabilidade pelos resultados do trabalho, acreditando que seja pessoalmente importante pelos mesmos.
3. **Significado experimentado do Trabalho:** O trabalho é vivido como significativo, como algo importante dentro dos valores do próprio indivíduo. Se as atividades realizadas forem qualificadas pelo indivíduo como triviais, a motivação intrínseca pouco se desenvolve, mesmo que o indivíduo se sinta responsável pelo trabalho ou tenha informações sobre os resultados de seu desempenho.

Conforme a idéia dos autores, são características ou dimensões do conteúdo do trabalho que con-

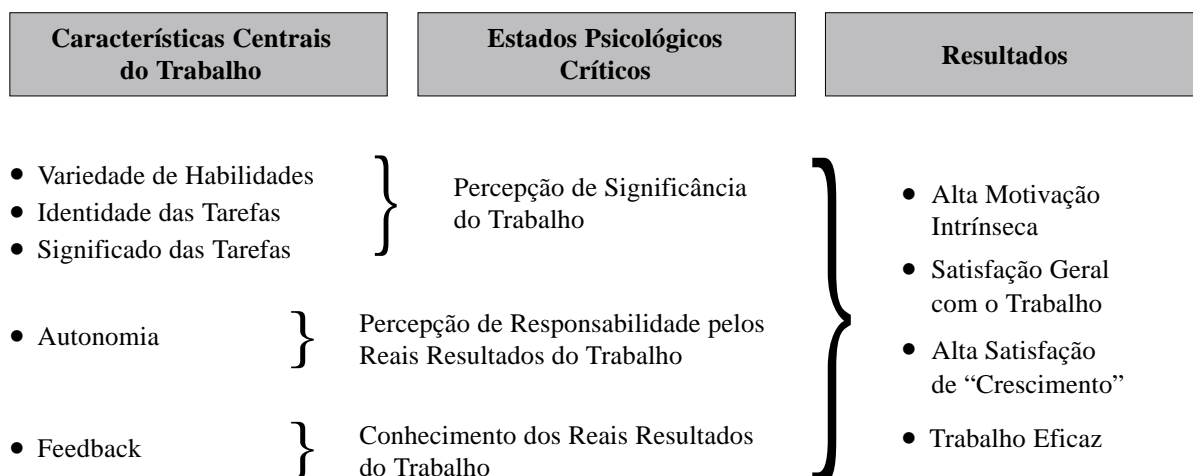
tribuiriam para a ocorrência dos estados psicológicos críticos:

- **Variedade de Habilidades:** nível em que uma tarefa envolve uma variedade de atividades e requer dos executantes uma quantidade de diferentes habilidades e talentos.
- **Identidade da Tarefa:** nível em que a tarefa requer que seja concluída uma porção identificável do trabalho, ou seja, a execução do trabalho do início ao fim, com vistas à obtenção de um resultado considerável.
- **Significação da Tarefa:** nível em que a tarefa tem impacto significativo na vida ou no trabalho de outras pessoas.
- **Autonomia:** nível em que a tarefa proporciona ao indivíduo independência e liberdade de planejamento e execução.
- **Feedback:** nível em que a própria execução do trabalho fornece informações suficientes sobre a efetividade do desempenho.

As dimensões Variedade de Habilidades, Identidade das Tarefas e Significado das Tarefas estariam vinculadas ao estado Significado experimentado; a dimensão Autonomia, à Responsabilidade experimentada e finalmente a dimensão Feedback estaria vinculada ao Conhecimento dos Resultados do Trabalho.

O modelo delineado pelos autores é ilustrado na figura a seguir:

Figura 2 – O modelo completo de características do trabalho.



Fonte: Hackman, R. Oldham, G. *Work redesign*. S/L: Addison-Wesley, 1980, p. 90.

Portanto, de acordo com o modelo de Hackman e Oldham, os resultados pessoais e de trabalho são obtidos se estiverem presentes os estados psicológicos críticos, criados na presença das dimensões do conteúdo do trabalho.

Nesse sentido, ao colocarem a importância das dimensões do conteúdo das tarefas aos estudos da motivação, os autores fazem também uma contribuição importante aos estudos do significado do trabalho, delineando características que o distinguem como uma atividade humana significativa.

METODOLOGIA UTILIZADA NO ESTUDO

O estudo realizado teve como base o método proposto por Amadeo Giorgi, e utilizado no Brasil por Epiphany e AmatuZZi (1996)¹⁸ e Schette (1999)¹⁹.

Amadeo Giorgi (1985)²⁰ foi um dos primeiros a sistematizar passos do procedimento analítico da pesquisa fenomenológica a partir de depoimentos da experiência vivida sobre um determinado assunto, objeto de pesquisa. Ele operacionalizou quatro passos:

1. **Visão global** do conjunto do depoimento, visando captar seu sentido diante do objeto da pesquisa. Isto é obtido a partir da leitura e releitura da entrevista como um todo.
2. **Divisão do relato em unidades de significado:** Tendo a visão do todo, o pesquisador volta ao

início do texto e mais uma vez o lê, destacando pontos específicos, focados no objeto da pesquisa. Esse passo corresponde a uma divisão do texto, mais ou menos equivalente a uma divisão em parágrafos. É uma fase subjetiva da análise, uma vez que o pesquisador vai dividindo o texto a partir da observação das mudanças no sentido do relato.

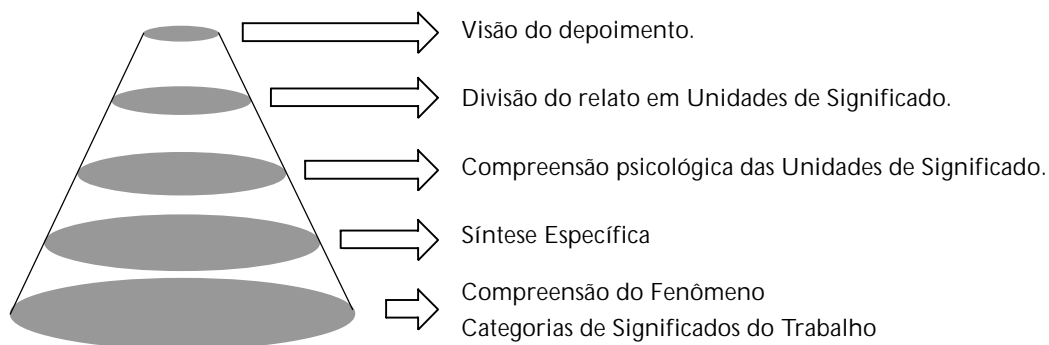
3. **Transcrição de cada unidade de significado em linguagem psicológica:** Com as unidades de significado delineadas, o pesquisador irá expressar a compreensão psicológica a respeito de cada uma delas. Esse aspecto é o mais revelador do fenômeno considerado.

4. **Síntese Específica:** Faz-se uma síntese de todas as unidades de significado, transformando-as em um estado consistente da estrutura do vivido. É a expressão do fenômeno para cada indivíduo. A partir das sínteses específicas constroem-se a Síntese Geral que levará a compreensão do fenômeno investigado, com o surgimento de categorias e que consistirá nos resultados da pesquisa.

A Figura 3 ilustra o modelo de pesquisa adotado. Colaboraram com o estudo 15 executivos brasileiros de diferentes organizações.

Para a escolha da população, solicitou-se indicação de terceiros para obtenção de nomes de executivos que se dispusessem a participar do estudo.

Figura 3 – Representação gráfica do Modelo de Pesquisa adotado.



18. Epiphany, E.H. e AmatuZZi, M.M. *A opção pelo triatlo como uma prioridade de vida: um estudo fenomenológico*. Estudos de Psicologia, 1997, vol. 14, nº 1, 61-70

19. Schette, F. Rosely. Op. cit.

20. Giorgi, Amadeo. *Phenomenology and Psychological Research*. N. Jersey, Humanities Press: 1985.

Às pessoas que se solicitou indicações, era dito somente que o executivo deveria ser pessoa encarregada de uma organização ou de uma de suas subunidades, investido de autoridade formal, não importando portanto, seu nível hierárquico na empresa em que trabalhava.

A definição descrita e que foi adotada, é a de Mintzberg, para gerentes ou executivos.²¹

As entrevistas com os participantes eram marcadas a partir do contato telefônico, tendo ocorrido em sua maioria, nas empresas.

Combinava-se com o executivo a questão da mudança em seu nome no trabalho para a obtenção do anonimato e solicitava-se sua permissão para o uso de gravador, a fim de que o material pudesse ser posteriormente transcrito na íntegra para análise, já se verificando sua disponibilidade para uma segunda entrevista, caso fosse necessário.

Após a colocação dos objetivos, comprometimento com o sigilo de sua identidade, esclarecimentos e solicitação de autorização para gravação, realizava-se a entrevista com as perguntas, de natureza dispersadora:

- Conte um pouco de você, de sua história: como foi sua escolha, seu trajeto profissional?
- O que é trabalho para você?
- No seu trabalho, o que mais lhe mobiliza, lhe dá prazer e por quê? Em contrapartida, o que menos gosta e por quê?
- Que sonhos você tem em termos profissionais?

Após as entrevistas, os relatos gravados eram ouvidos, a fim de se detectar possíveis dúvidas e a necessidade de novo contato.

Em seguida, era feita a transcrição do conteúdo das fitas na íntegra. Com o depoimento transcrito, passava-se à sua textualização.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise de cada depoimento indicou a ocorrência de aspectos relevantes nas vivências que, contém em si elementos referentes ao significado atribuído ao trabalho.

Os depoimentos indicaram que suas escolhas profissionais tiveram como referência a busca pela integração entre necessidades intrínsecas e extrínsecas. Isto se mostrou na medida em que almejavam encontrar uma profissão que permitisse fazer o que gostavam e tinham interesse e, ao mesmo tempo obter um emprego com relativa facilidade e bom salário.

Os executivos entrevistados demonstraram estar atentos às suas carreiras, aproveitando as situações que surgiam como oportunidades, de modo a fazer do trabalho, um meio de atingir seus objetivos pessoais.

Demonstram uma capacidade de utilizar características pessoais e ir integrando os conhecimentos adquiridos à prática e à experiência vivida.

À medida que iam relatando suas experiências, os gerentes o faziam com emoção, expressando seus sentimentos principalmente em relação ao trajeto profissional ou aos projetos já realizados.

Com relação aos projetos realizados, expressões de orgulho e entusiasmo se evidenciaram em vários relatos, no sentido de ser algo estimulante, que suscita a realizar cada vez mais.

Com relação aos sonhos, estes apareceram com a função de obter ou manter os aspectos identificados como prazerosos no trabalho. Isto fica evidente nos depoimentos de todos os gerentes entrevistados.

Em alguns depoimentos o trabalho apareceu associado a dignidade e honestidade. Estas idéias foram vistas como um valor passado pelos pais, pela educação que receberam e cultivado pelo meio em que vivem.

Próximo a esta idéia, o trabalho assumiu também a conotação de ser um esforço por meio do qual se obtém coisas que por isso passa a ser valorizado.

Há nos depoimentos dos executivos a descrição do trabalho como um aspecto importante da vida, pois este lhe dá sentido, na medida que possibilita realizações úteis.

Nos aspectos do trabalho apontados como prazerosos, os executivos descreveram itens como ambiente de trabalho, valorização; com relação ao conteúdo das atividades, evidenciam-se como mobilizadores as características de autonomia, participação do processo produtivo até o resultado final.

Em contrapartida, como aspectos de desprazer são descritos: a rotina, a burocracia; falta de liberdade e autonomia de ação; pressão excessiva.

É ainda na descrição dos aspectos do trabalho apontados como prazerosos e de desprazer que, relacionados aos demais aspectos dos relatos, os significados atribuídos ao trabalho apresentaram-se de uma forma mais nítida, como uma cristalização do fenômeno e que serão vistos mais detalhadamente a seguir.

Os depoimentos dos gerentes indicaram que o trabalho apareceu como um aspecto da vida que é por eles valorizado, ao qual dedicam grande parte do seu tempo, de suas energias.

Observou-se também nos relatos das vivências, que o trabalho assume para cada um, um significado, uma função, relacionada aos desejos e necessi-

21. Mintzberg, H. *The Nature of Managerial Work*. 1ª ed. NY: Harper e Row Publishers, INC: 1973.

dades internas, transformando-se num instrumento para realização dos mesmos.

Na medida em que a atividade profissional consegue cumprir sua função, o significado a ela atribuído, surge em decorrência, um sentimento de gratificação e de prazer em relação à mesma. Indicações desta colocação aparecem nos relatos de todos os gerentes.

O significado mostra-se, portanto, permeando toda a vivência, desde o momento da escolha profissional até nos sonhos e projetos para o futuro.

A partir do exposto e da análise das sínteses específicas dos participantes, identificou-se dez categorias de significados atribuídos ao trabalho:

1. Possibilidade de participar da construção de algo, o que gera um sentimento de responsabilidade e comprometimento das pessoas com o trabalho, com a empresa. Dentro desta categoria, há também uma nuance diferente do participar, que indica estar inserido em um contexto, fazer parte.
2. Instrumento que subsidia a execução de projetos desejados, sonhos, a partir dos resultados financeiros que dele advém. O sentimento de realização que ocorre nesta categoria, é proveniente do fato da concretização dos sonhos e projetos acontecer única e exclusivamente em função do esforço do próprio indivíduo, sem depender de terceiros para o alcance dos objetivos.
3. O trabalho como um instrumento de construção, algo que gera um produto, um resultado. Nesta categoria o trabalho apresentou-se também com a conotação de ser pessoal e único, uma obra de arte e como tal, per-
dura, o que num certo sentido, possibilita a imortalização de seu autor.
4. O trabalho como preocupação social, um anseio por interferir no ambiente, seja ele a sociedade ou a organização, tendo um tom de aventura e desafio, poesia e nobreza.
5. Experimentar as próprias capacidades, almejando sua superação; há a busca do inédito e do desconhecido, tanto das situações, como de si próprio.
6. Um espaço que permite a utilização de conhecimentos e outros aspectos, como criatividade, representando uma forma de materialização de idéias e conceitos.
7. Oportunidade de se travar relacionamentos, estabelecendo-se vínculos com as pessoas.
8. Meio de ampliar conhecimentos e promover o desenvolvimento pessoal, constituindo-se num estímulo para se buscar aprendizagem e atualização.
9. Meio de contribuir socialmente, seja produzindo algo útil, seja contribuindo para o desenvolvimento das pessoas, ou ainda auxiliando-as em suas dificuldades.
10. Manutenção pessoal e da família, ou seja, o trabalho e conseqüentemente o ganho financeiro dele obtido, possibilitam o atendimento de necessidades básicas, como moradia, educação. Segurança.

Para melhor visualização das categorias descritas, procurou-se nomeá-las de acordo com sua função e sintetizá-las no Quadro 2, com as respectivas frases que as caracteriza, extraídas dos depoimentos dos participantes:

Quadro 2 – Categorias de significados atribuídos ao trabalho.

MEIO DE PARTICIPAR DE ALGO, FAZER PARTE	<ul style="list-style-type: none"> ➤ É gratificante acompanhar o crescimento de algo, participar de sua construção. ➤ Eu me sinto responsável pela empresa, algo que foi se construindo e esse é o prazer! É como se você tivesse colocado tijolinho por tijolinho, é construção mesmo..
INDEPENDÊNCIA, AUTONOMIA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Eu acho que é bárbaro ser dono do próprio nariz. Esta independência, esta parte financeira. Eu fui trabalhar porque eu acho que independência financeira dá independência de cabeça. ➤ Eu sempre gostei de ser muito independente. Desde o momento que eu comecei a trabalhar, comecei a ter o meu dinheiro, apesar de pouco, eu me bancava.
INSTRUMENTO DE TRANSFORMAÇÃO DA SOCIEDADE, DA ORGANIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ É algo desafiador, você tem impressão que está interferindo no mundo. É um instrumento de transformação. ➤ O meu papel é fazer com que a organização atinja um nível de compreensão do seu papel.
MEIO DE CONSTRUIR ALGO, REALIZAR UMA OBRA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desenvolver um trabalho para mim é como um compositor compor uma canção, uma música. É como uma obra de arte. ➤ Eu posso sair daqui amanhã, mas vão lembrar que alguma coisa eu fiz pelo setor, alguma coisa ficou de bom. Significa que eu não passei em branco.

AMPLIAÇÃO DE CONHECIMENTOS, DESENVOLVIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trabalho é você poder desenvolver, você estar se desenvolvendo, estar se aprimorando, não ficar parado no mundo. ➤ Trabalho para mim significa evolução, crescimento, porque eu tenho ânsia por conhecimento e ele representa realização cultural, pessoal.
MEIO DE AJUDAR, CONTRIBUIR COM AS PESSOAS E COM A SOCIEDADE, SER ÚTIL	<ul style="list-style-type: none"> ➤ O trabalho tem o sentido de contribuição social, de produzir algo útil à comunidade. ➤ O que mais gosto no trabalho é desenvolver pessoas. Pegar um grupo de pessoas e trabalhar com elas e à medida que o tempo passa, começar a perceber que o grupo está mais amadurecido. ➤ O trabalho é muito gratificante, porque alguém está aprendendo, você está passando conhecimento para alguém, que vai passar isto lá na frente.
MEIO DE TESTAR AS PRÓPRIAS HABILIDADES, SUPERAR OS PRÓPRIOS LIMITES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ É o desafio constante, é você se superar em primeiro lugar a si próprio. É você superar os seus limites. ➤ Eu gosto de alguma coisa que me incomode, que eu não consiga dormir. Eu busco desafios. ➤ O lance de você ter uma idéia, ter uma visão e conseguir convencer as pessoas do teu negócio, implementar aquilo, ver funcionando, eu acho que essa sensação de você realizar é uma coisa muito boa.
POSSIBILIDADE DE RELACIONAR-SE E ESTABELEÇER VÍNCULOS COM AS PESSOAS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ O que mais gosto no trabalho é que me permite contato com um monte de gente. Eu gosto de me relacionar com pessoas e o trabalho permite que eu converse com todo mundo. ➤ O trabalho para mim é um lugar de convivência.
MEIO DE EXPRESSÃO DE CONHECIMENTOS E HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ O que eu mais gosto no trabalho é quando eu realmente atinjo o objetivo, quando você consegue chegar no resultado final, porque aí eu sinto a minha realização, eu sinto que toda a criatividade que eu tive, todo esforço se concretizou. ➤ O trabalho para mim é vida! Eu fico excitado com fazer coisas novas, descobrir coisas novas. Podendo contribuir com alguma coisa que é nova, vou buscar. ➤ Que você contribua com o conhecimento técnico nesse processo decisório ou até seja um dos tomadores de decisão, acho que isso me realiza.
SEGURANÇA, MANUTENÇÃO PESSOAL E DA FAMÍLIA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Representa a manutenção da minha vida, meus objetivos materiais e os da minha família. ➤ O trabalho para mim é uma forma de sobrevivência. ➤ O trabalho traz a possibilidade de aquisição de bens materiais, é uma segurança a mais.

CONCLUSÕES

Os resultados indicaram que o significado atribuído ao trabalho expressa desejos e necessidades²² dos indivíduos, que o transformam desta forma, num instrumento para realização dos mesmos.

Tal colocação vai ao encontro do conceito de sublimação de Freud (1905), já expresso anteriormente, em que o trabalho é uma expressão de energia interna, voltada para as funções intelectuais, para a produção de conhecimento, cultura.

Este resultado está próximo também do que Archer (1978)²³, teórico que estuda a motivação fala em ter-

mos de necessidades, que são sempre intrínsecas ao indivíduo, constituindo-se nos motivadores da ação humana; em termos dos fatores de satisfação, aspectos que os indivíduos buscam para satisfazer essas necessidades.

O trabalho dentro desse ponto de vista, seria um fator de satisfação, a serviço das necessidades do indivíduo, sendo esta portanto sua função.

Neste sentido, vale ressaltar que cada indivíduo pode atribuir mais de um significado ao trabalho, uma vez que este expressa desejos e necessidades que são mutáveis por natureza.

Logo, não existe o significado atribuído, mas uma gama deles, relacionados com a vivência de cada um, sua história, suas experiências.

Ficou evidenciado no estudo que, na medida em que a atividade profissional consegue cumprir o significado a ela atribuído pelo indivíduo, surge em decorrência um sentimento de gratificação e prazer em relação à mesma.

Isto se aproxima do que Elliott Jaques (1960) fala em termos dos processos psíquicos do ato de trabalhar, em que o trabalho é mais satisfatório quando seu objetivo está coerente como o significado (simbólico) do objetivo para o indivíduo.

22. Obs.: Os termos *desejos* e *necessidades* estão no estudo sendo empregados conforme a definição freudiana (Laplanche pg. 114/512), por darem, juntos, uma noção mais ampla do que se interpretou a partir dos depoimentos dos participantes: "a necessidade, nascida de um estado de tensão interna, encontra sua satisfação pela ação específica que fornece o objeto adequado (alimentação, por ex.); o desejo está ligado à forma como os acontecimentos se inscrevem na memória do indivíduo; este encontra sua realização na reprodução das percepções que se tornaram sinais dessa satisfação."

23. Archer, E. *O Mito da Motivação*. In BERGAMINI, Cecília W. e CODA, Roberto (Org.) *Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

Outro aspecto evidenciado por este autor, pelo MOW (1987) na variável Centralidade e também por Leboyer (1994)²⁴, diz respeito à valorização do trabalho para o indivíduo, traduzida no tempo que este dedica às tarefas.

Isto é indicado nos depoimentos, não somente em termos de tempo, mas pela emoção e envolvimento com que os gerentes descreveram suas vivências no trabalho, chegando alguns a expressar tais aspectos literalmente, em suas palavras.

Com relação às categorias de significado identificadas, os resultados encontrados indicam uma semelhança ao que o MOW apresenta como uma das variáveis centrais do conceito de Significado do Trabalho: Resultados e Objetivos Valorizados do Trabalho e que se relacionam com as finalidades que as atividades do trabalho possuem para o indivíduo.

Há também evidências dos aspectos relacionados à variável Normas Societais relativas ao Trabalho (MOW), principalmente com relação a associação do trabalho com valores como dignidade, honestidade, com a idéia de contribuir para a sociedade através do trabalho.

O teor deste conteúdo nos depoimentos nos leva a pensar novamente na influência das tradições cultural-religiosas em que o trabalho aparece como obrigação, esforço e também como um instrumento que traz valor, "dignifica e enobrece o homem."

Os aspectos apontados pelos participantes como prazerosos e de desprazer no trabalho, mostram-se também coerentes com a teoria de Hackman e Oldham (1980), sobre as características das atividades do trabalho e sua relação com a percepção de significado para o indivíduo.

Os relatos indicam ainda que a escolha profissional, assim como os sonhos e projeções para o futuro, carregam em si motivos que refletem aspectos internos e externos do indivíduo, revestindo a idéia que este possui de trabalho, de uma série de significados.

Com relação ao Significado do Trabalho, é importante destacar um aspecto que se distingue nos depoimentos: à medida que o trabalho consegue cumprir sua função, ou seja realizar o significado que lhe é atribuído, há um sentimento de gratificação e prazer.

Tal colocação nos leva a refletir na importância de estudos que tenham como foco a identificação do

significado atribuído ao trabalho, cujos resultados beneficiam: 1) os próprios profissionais, pois na medida em que o indivíduo tem um maior auto-conhecimento neste aspecto, pode tomar suas decisões em relação ao trabalho com menor desgaste, possibilitando um maior envolvimento pessoal. 2) as empresas que, tendo este conhecimento podem buscar, principalmente com suas ações de RH, um maior ajuste entre os objetivos organizacionais e as expectativas dos indivíduos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBORNOZ, Suzana. *O que é trabalho*. Coleção Primeiros Passos, 6ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- BASTOS, Antonio Virgílio B. *Significado do Trabalho: Um estudo entre trabalhadores inseridos em organizações formais*. Revista de Administração de Empresas-SP: v. 35, n. 6, Nov/Dez 1995.
- CODA, Roberto. *Sentido do Trabalho: Motivação e Satisfação nas Organizações*. Revista Profissionalização – O diferencial da Competitividade – Banco do Brasil, nov.96.
- FERREIRA, Aurélio B.H. *Novo Dicionário da Língua Portuguesa*. 2ª ed. Revista e ampliada, 35ª impressão, RJ: Nova Fronteira, 1986.
- FREUD, Sigmund. *O mal-estar na civilização*. Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud. 1ª ed. Rio de Janeiro: Imago, 1980.
- FREUD, Sigmund. *Os Instintos e suas Vicissitudes*. Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud. 1ª ed. Rio de Janeiro: Imago, 1980.
- GIORGI, A. *Phenomenology and Psychological Research*. N. Jersey, Humanities Press Atlantic Highlands: 1985.
- HACKMAN, R. OLDHAM, G. *WORK REDESIGN*. S/L: Addison-Wesley, 1980.
- MINTZBERG, Henry. *The Nature of Managerial Work*. 1ª ed. NY: Harper & Row Publishers, Inc. 1973.
- MOW International Research Team – *The Meaning of Working*. 1ª ed. New York: Academic Press, 1987.
- SCHETTE, Fátima R. *Ser Líder: Um estudo fenomenológico de depoimentos*. Dissertação apresentada ao Instituto de Psicologia da PUC – Campinas, 1999.
- WEBER, MAX. *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*. 14ª ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

24. Leboyer, Claude. *A crise das Motivações*. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.