



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**OS SIGNIFICADOS DO TRABALHO EM UTI'S: estudo multicaso em
dois hospitais brasileiros.**

Dissertação de Mestrado

DAVI BAASCH

FLORIANÓPOLIS/ 2007 - 02

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

DAVI BAASCH

**OS SIGNIFICADOS DO TRABALHO EM UTI'S: estudo multicaso em
dois hospitais brasileiros.**

Dissertação de Mestrado

Trabalho apresentado à Coordenadoria do Curso de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, para obtenção de qualificação ao título de mestre em administração, linha de pesquisa comportamento e organização, sob orientação da Prof^a. Dr^a Aline dos Santos Laner.



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**OS SIGNIFICADOS DO TRABALHO EM UTI'S: estudo multicaso em
dois hospitais brasileiros.**

Dissertação de Mestrado

ELABORADO POR

Davi Baasch

COMISSÃO EXAMINADORA:

**Prof^a. Dr^a. Aline dos Santos Laner (UFSC)
Orientadora / Presidente**

Prof. Dr. João Benjamim da Cruz Júnior

Prof^a Dr^a Maria José Tonelli

Prof^a Dr^a. Suzana da Rosa Tolfo

AGRADECIMENTOS

Ao agradecer, serei invariavelmente injusto com alguém, estou certo. As contribuições a este trabalho foram inúmeras e não se restringiram ao período de pesquisa nem aos locais onde os dados foram coletados. Aos “injustiçados”, portanto, de antemão envio meu sincero pedido de desculpas. Por outro lado, penso que eu serei ainda mais injusto em não agradecendo. Desta forma, aí vai minha modesta tentativa...

A Deus, Senhor de todas as coisas, por ter me guiado e permitido chegar até aqui,

Aos meus pais, grandes educadores, conselheiros e, sobretudo, amigos, pelo esmero e zelo que com minha formação têm tido desde quando eu era um embrião,

À minha noiva Aline, amiga e conselheira, por me entender e por compartilhar as horas difíceis, além de me auxiliar na redação desta dissertação,

À professora Dr^a Aline dos Santos Laner, querida colega e orientadora, sempre gentil e solícita, por ter compartilhado comigo parte de seu conhecimento, disponibilizado seu tempo e contribuído para a minha formação,

Ao professor Dr. João Benjamin da Cruz Júnior, pelas orientações – e também descontrações - proporcionadas e pelo estágio de docência a mim oportunizado,

À professora Dr^a Suzana da Rosa Tolfo, pelo carinho e atenção com os quais sempre tem me atendido e por ter despertado em mim a curiosidade e o gosto pela pesquisa acadêmica através da iniciação científica,

À professora Dr^a Maria José Tonelli, pela gentileza e prontidão com que acatou o convite para vir a Florianópolis,

À enfermeira Sônia, pela atenção e colaboração despendidas na ocasião de minha coleta de dados na UTI do hospital público,

À Tatiana, pela iniciativa e boa vontade com as quais me recebeu na UTI do hospital privado e pela voluntária colaboração, chamando os sujeitos de pesquisa e permitindo, através das escalas de trabalho, um adequado planejamento à coleta de dados,

Às pessoas dos centros de estudos dos dois hospitais pesquisados, por avaliarem positivamente meu projeto de pesquisa e por “abrirem portas”, possibilitado a execução desta pesquisa de mestrado,

À CAPES/CNPq, pela concessão de duas bolsas de mestrado, uma em Florianópolis e outra no Rio de Janeiro, através do PROCAD, projeto que me permitiu cursar disciplinas na EBAPE/FGV (mestrado-sanduiche) e coletar dados nesta cidade.

A todos vocês, e também àqueles que porventura tenham sido esquecidos,
o meu sincero MUITÍSSIMO OBRIGADO!

“Adquire sabedoria, adquiere inteligência, e não te esqueças
nem te apartes das palavras da minha boca” (Provérbios 4:5).

RESUMO

BAASCH, D. **OS SIGNIFICADOS DO TRABALHO EM UTI'S**: estudo multicaso em dois hospitais brasileiros. Dissertação (Mestrado em Administração). Florianópolis: Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2007. 129f.

O presente estudo analisou a relação que se estabelece entre os significados do trabalho e a satisfação que os trabalhadores de saúde das UTI's gerais de dois hospitais – um público, localizado na grande Florianópolis, e um privado, localizado na cidade do Rio de Janeiro – experimentam nas atividades que desempenham. Para a realização desta investigação, foram feitas entrevistas estruturadas e semi-estruturadas, além de observações não sistemáticas *in loco*. Os resultados foram apresentados e interpretados através de estatísticas descritivas, testes comparativos (não-paramétricos) e análise de conteúdo. Os resultados desta pesquisa demonstraram que o trabalho é uma variável central na vida da maioria dos entrevistados, sendo mais valorizado que as demais áreas da vida, com exceção da família. Além disso, a noção de cuidado e contribuição social está muito atrelada ao trabalho na área de saúde, sobretudo em se tratando dos trabalhadores do hospital público. Também se pôde perceber que a orientação econômica para o trabalho é forte, especialmente entre os trabalhadores do hospital privado. Esta pesquisa possibilitou observarmos que existe uma estreita relação entre os significados do trabalho e a satisfação dele extraída. Os significados do trabalho, desta forma, revelaram-se variáveis importantes em se tratando de gestão de pessoas nas organizações.

Palavras-chave: Significados do trabalho, Satisfação, Motivação.

ABSTRACT

BAASCH, D. **THE MEANINGS OF WORKING AT ICU'S**: a multicase study at two Brazilian hospitals. Dissertation (Master's degree in Administration). Florianópolis: Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2007. 129f.

This study was carried out at two hospitals, one public from Florianópolis' boundaries, and the other a private hospital, located in the city of Rio de Janeiro. It was meant to analyze the relationship between the meanings of the work and the satisfaction that health workers of general ICU's experience while performing their activities. To carry out this research, structured and semi-structured interviews were conducted, besides unsystematic observations on the spot. The results were presented and interpreted by descriptive statistics, comparative tests (non-parametric), and analysis of content. The results of this research showed that working is a central variable in the lives of most interviewees, being more valued than other areas of life, except the family. Moreover, the notion of taking care and social contribution is strongly linked to the work in the scope of health, especially when considering the employees of the public hospital. We could also observe that the economic orientation towards working is strong, especially among health workers of the private hospital. This research enabled us to realize that there is a close relationship between the meanings of the working and the satisfaction extracted from working. The meanings of working, thus, proved to be important variables when dealing with the management of people in organizations.

Keywords: Meaning of working, Job Satisfaction, Motivation to Work.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1.	Objetivo Geral	13
1.2.	Objetivos Específicos.....	13
1.3.	Justificativa.....	13
1.4.	Apresentação do Estudo.....	16
1.5.	Definição de Termos.....	17
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	19
2.1	Trabalho	19
2.2	Sentidos e Significados do Trabalho	25
2.3	Motivação e Satisfação no Trabalho.....	34
2.3.1	Concepções Acerca de Motivação e Satisfação no Trabalho.....	36
2.4	Peculiaridades do Setor Público e do Setor Privado.....	50
2.5	Os Hospitais, os Profissionais da Saúde e a Gestão Hospitalar	53
3	METODOLOGIA	60
3.1	Caracterização da Pesquisa	60
3.2	Instrumentação	60
3.3	Coleta de Dados.....	63
3.4	Tratamento e Análise dos Dados.....	64
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	66
4.1	Caracterização dos Sujeitos da Pesquisa.....	66
4.2	Apresentação Descritiva dos Resultados	70
4.3	Apresentação Comparativa dos Resultados	82
4.4	Entrevistas Semi-estruturadas	88
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	100
5.1	Limitações do Estudo.....	108
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	109
7	ANEXOS	119
7.1	ANEXO A	120
	Formulário de Caracterização do Entrevistado	120
7.2	ANEXO B	121
	Entrevista Estruturada.....	121

		10
7.3	ANEXO C	122
	Cartões de Resposta.....	122
8	APÊNDICES.....	126
8.1	APÊNDICE A	127
	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	127
8.2	APÊNDICE B.....	128
	Termo de Consentimento para Gravações.....	128
8.3	APÊNDICE C.....	129
	Roteiro para a Entrevista Semi-Estruturada.....	129

LISTA DE FIGURAS

Figura I: O que faria em relação ao trabalho se não tivesse mais que trabalhar	81
Figura II: Quão significativo era o trabalho	82
Figura III: Quão significativo será o trabalho.....	82

LISTA DE TABELAS

Tabela I: Características de um trabalho com significado	32
Tabela II: Escolaridade dos entrevistados, controlando o local de coleta dos dados	67
Tabela III: Estado civil dos entrevistados, controlando o local de coleta dos dados	68
Tabela IV: Diferenças significativas entre o Estado Civil dos sujeitos controlando Local de Trabalho	69
Tabela V: Função atual do entrevistado na UTI pesquisada, controlando o setor onde os dados foram coletados	69
Tabela VI: Importância das seis áreas, controlando o local de coleta dos dados	71
Tabela VII: Resultados valorizados do trabalho, controlando o local de coleta dos dados.	73
Tabela VIII: Quando uma atividade é vista como trabalho	76
Tabela IX: Diferenças significativas na questão “Uma atividade é vista como trabalho se...” do questionário, controlando o local de trabalho	84
Tabela X: Diferenças significativas entre um item da questão n.º 5 controlando o Local de Trabalho	85
Tabela XI: Diferenças significativas entre um item da questão n.º 10, controlando o Local de Trabalho	86
Tabela XII: Comparação das principais variáveis MOW com o local de trabalho dos sujeitos	88
Tabela XIII: Diferenças significativas em questões emergidas pelas entrevistas controlando Local de Trabalho	97

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem como tema a Satisfação e Significados do trabalho. Ao mesmo tempo em que existe, como se poderá ver mais adiante, uma ênfase grande na satisfação e na motivação de trabalhadores, aparentemente não há um similar esforço, por parte das teorias administrativas, em se conhecer que significados são atribuídos ao trabalho. Grande parte dos estudos de gestão voltados para a satisfação de trabalhadores tem enfatizado a importância de um ambiente social saudável e motivador. Deve-se questionar, todavia, até que ponto a satisfação experimentada por cada indivíduo é de fato somente relacionada ao ambiente no qual ele está inserido. Não estaria a satisfação laboral também (ou mais?) relacionada às percepções e ao reconhecimento dos objetivos e resultados derivados do trabalho desempenhado por cada pessoa? Ou seja: ao significado que cada indivíduo atribui àquilo que faz, executa, produz. A respeito disso, Cecília Whitaker Bergamini (1997) ressalta que “[...] a motivação é considerada agora como um aspecto intrínseco às pessoas; ninguém pode, por isso mesmo, motivar ninguém, sendo que a motivação específica para o trabalho depende do sentido que se dá a ele” (p. 24). Em outro texto, Bergamini (1994) adota como pressuposto que “liderar é, antes de mais nada, ser capaz de administrar o sentido que as pessoas dão àquilo que estão fazendo” (p. 22). O pesquisador alemão Buckard Sievers (1990), por sua vez, sugere que a motivação na perspectiva gerencial ganhou *status* quando o sentido do trabalho desapareceu ou foi perdido. A perda do sentido do trabalho está diretamente ligada à crescente fragmentação do trabalho e, como consequência, as teorias motivacionais têm se transformado em sucedâneos na busca do sentido do trabalho.

Diante do exposto, surgiu a **pergunta de pesquisa**: *Qual é a relação entre satisfação no trabalho e os significados a ele atribuídos por profissionais da saúde das UTI's gerais de dois hospitais: um público, da região da Grande Florianópolis, e um privado, da cidade do Rio de Janeiro?*

O pesquisador residiu na cidade do Rio de Janeiro durante o primeiro semestre de 2007, em virtude da realização de um mestrado-sanduiche na Escola Brasileira de Administração Pública e Empresarial da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV – RJ).

1.1. Objetivo Geral

Analisar a relação entre os significados do trabalho e a satisfação que os profissionais de saúde das UTI's gerais de dois hospitais (um público da região da Grande Florianópolis e um privado da cidade do Rio de Janeiro) experimentam nas atividades que desempenham.

1.2. Objetivos Específicos

- Identificar aspectos relacionados à satisfação no trabalho de profissionais de saúde;
- Identificar aspectos relacionados aos significados do trabalho de profissionais de saúde;
- Possibilitar uma nova referência às leituras do contexto organizacional que seja útil à gestão de pessoas nos hospitais.

1.3. Justificativa

O interesse pelo tema se deveu ao fato de já termos tido contato com as temáticas em atividades de pesquisa anteriormente realizadas e, ao mesmo tempo, em virtude de algumas observações e questionamentos a respeito da possível relação entre significados do trabalho e satisfação no trabalho.

Lima e Vieira (2005) afirmam que “[...] a definição sobre o que é valorizado pelo indivíduo é que permite o entendimento do que o torna mais ou menos satisfeito com sua ocupação ou do que torna uma situação de trabalho mais atrativa do que outra” (p.6). Os resultados obtidos nesta pesquisa proporcionam uma leitura mais apurada acerca da medida em que as decisões e os programas ligados à satisfação de trabalhadores são de fato eficazes quando enfocam somente o ambiente de trabalho, esquecendo da necessidade de se conhecer e levar em consideração as percepções e apropriações dos trabalhadores. Além disso, os resultados desta pesquisa servirão como subsídio à equação de problemas de ordem prática através da compreensão dos significados do trabalho, uma vez que o conhecimento dos

significados do trabalho de uma organização permite tecer intervenções em Recursos Humanos (RH), tais como programas motivacionais, administração do estresse no trabalho, desenvolvimento de carreira, gerenciamento da diversidade, etc. (RUIZ-QUINTANILLA; CLAES, 2000).

A escolha de um hospital privado no Rio de Janeiro se justifica pelo pressuposto de que a disparidade entre os hospitais públicos e privados nesta cidade é maior do que na região de Florianópolis. Vale lembrar que tal pressuposto, além de ter-se baseado em observações feitas pelo autor desta pesquisa (que trabalhou em um hospital público durante alguns meses), foi compartilhado também por profissionais da área (médicos, administradores hospitalares, estudantes, etc.). Para efeitos de comparação, portanto, os resultados são mais claros e elucidativos do que uma comparação entre um hospital público e um privado de Florianópolis, onde a referida disparidade é menor.

A comparação destes dois hospitais, um público e outro privado, é justificada pelo enriquecimento científico que oferece, na medida em que há pouca literatura sobre este assunto e, além disso, na medida em que os hospitais privados, quando comparados com os públicos, comumente possuem mais recursos e oferecem ao trabalhador melhores condições de trabalho. A partir de então, busca-se mostrar qual a compreensão que cada trabalhador tem acerca de seu trabalho e quais as implicações disso na satisfação com o trabalho.

Os dois hospitais pesquisados são deveras importantes para a região onde atuam. O Hospital Público - doravante intitulado apenas como “Público” - é o principal de sua região e atende centenas de pessoas todos os dias. Trata-se de uma instituição com aproximadamente 1200 trabalhadores efetivos e contratados (excluem-se deste número aqueles que prestam serviços para empresas terceirizadas) e que recebe diariamente pacientes com diferentes patologias, oriundos de diversas localidades, especialmente porque executa atendimentos de emergência e porque localiza-se próximo a uma rodovia federal onde muitos acidentes com fraturas acontecem freqüentemente. Este hospital conta ainda com uma unidade de emergência, um centro cirúrgico, uma UTI geral com cinco leitos, uma UTI neonatal, uma maternidade, ambulatórios, etc. Este hospital está localizado, vale lembrar, no estado de Santa Catarina, um estado cujos índices sócio-econômicos estão entre os melhores do Brasil. Sua colonização foi largamente efetuada por imigrantes europeus (açorianos portugueses, alemães, italianos, austríacos, etc.). Este estado também possui uma das melhores distribuições de renda do país. Florianópolis é a capital de Santa Catarina. Destaca-se por ser a capital brasileira com o melhor índice de desenvolvimento humano (IDH), segundo relatório

divulgado pela ONU em 2000. Esse índice também a torna a quarta cidade brasileira com a melhor qualidade de vida.

O Hospital Privado analisado – doravante intitulado “Privado” – localiza-se numa região nobre da Zona Sul carioca e atende pessoas influentes de todo o estado fluminense (muitos artistas, empresários e políticos já estiveram lá internados). Este hospital é também uma referência na região em que atua e é um dos mais modernos centros de prevenção, diagnóstico e tratamento do estado do Rio de Janeiro. Para tanto, este hospital conta com uma unidade de emergência, um centro cirúrgico, uma UTI geral com dez leitos, uma unidade cardio-intensiva, etc. É válido frisar que a cidade do Rio de Janeiro é a segunda maior metrópole do Brasil. É uma das cidades brasileiras mais conhecidas no mundo e também uma amostra muito representativa da realidade brasileira. É um dos centros econômicos, culturais e financeiros do país, sendo internacionalmente conhecida por diversos ícones culturais e paisagísticos. Desde a década de 1980, outro infeliz fator foi responsável pela fama internacional da cidade, seus altos índices de criminalidade. Um dos maiores centros econômicos do País, a cidade é sede das duas maiores empresas brasileiras e também das principais empresas de petróleo e de telefonia do Brasil, bem como da maior empresa de comunicações do País. O Rio de Janeiro foi capital do Império Português, capital do Império do Brasil e capital da República até a inauguração da cidade de Brasília, na década de 60.

Como se pode perceber, a população estudada é bastante diversificada, permitindo múltiplas análises e correlações, e a localização das instituições facilitou a coleta dos dados, uma vez que o pesquisador residiu próximo aos dois hospitais durante o período em que os dados foram coletados.

Esta pesquisa é social e cientificamente relevante porque contribuirá para a compreensão da satisfação de trabalhadores da saúde em Unidades de Terapia Intensiva. Ao mesmo tempo, esta pesquisa oferece uma compreensão acerca dos significados que diferentes trabalhadores atribuem ao seu ofício. Sievers (1990) constata: “[...] parece-me que a maioria de nossas empresas [...] ainda não atribuiu a devida seriedade à questão do sentido do trabalho [...]” (p.16). Além disso, entende-se, nas palavras de Ricardo Antunes (2000), que

[...] uma vida cheia de sentido fora do trabalho supõe uma vida dotada de sentido dentro do trabalho. Não é possível compatibilizar trabalho assalariado, fetichizado e estranhado com tempo (verdadeiramente) livre. Uma vida desprovida de sentido no trabalho é incompatível com uma cheia de sentido fora do trabalho (p. 175).

Lívia de Oliveira Borges e João Carlos Tenório Argolo (2003) também indicam que a motivação e o significado do trabalho são importantes na preservação da saúde mental dos trabalhadores e que se deve dispender especial atenção sobre o papel das variáveis inerentes à

relação do indivíduo com o seu trabalho e com as organizações. Trata-se, evidentemente, de uma questão importante para a gestão de pessoas nas organizações. Desta forma, pode-se inequivocamente dizer que esta pesquisa colabora para a complexa “arte” de se administrar pessoas em ambientes hospitalares. Além disso, pode-se dizer que esta dissertação colabora para o ensino e prática da gestão hospitalar na medida em que se entende que as subjetividades são um aspecto de extrema importância nas novas formas de gestão.

1.4. Apresentação do Estudo

O presente trabalho está dividido em oito capítulos. O primeiro deles introduz o tema e apresenta a pergunta de pesquisa, bem como os seus objetivos, a justificativa teórico-prática do estudo e a definição de alguns termos.

O segundo capítulo contempla a revisão de literatura desta pesquisa. Este capítulo está subdividido em cinco partes, as quais tratam das temáticas: trabalho, sentidos e significados do trabalho, motivação e satisfação no trabalho, peculiaridades dos setores público e privado, e hospitais, profissionais de saúde e gestão hospitalar.

No capítulo de número três encontra-se discriminada a metodologia utilizada nesta pesquisa, a qual está dividida nos subitens: caracterização da pesquisa, instrumentação, coleta de dados, tratamento e análise de dados.

O capítulo quatro caracteriza os sujeitos da pesquisa e também apresenta e discute seus resultados. Para tanto, apresenta os resultados das entrevistas estruturadas de forma descritiva e também comparativa, assim como, posteriormente, analisa as entrevistas semi-estruturadas.

No quinto capítulo, verificam-se as limitações e as considerações finais deste estudo, as quais foram elaboradas a partir de reflexões baseadas nos resultados, nas análises e no referencial teórico utilizado nesta pesquisa.

Já as referências bibliográficas, os anexos e os apêndices deste estudo podem ser conferidos na parte final deste trabalho (respectivamente, nos capítulos 6, 7 e 8).

1.5. Definição de Termos

- Trabalho: relação de dupla transformação entre homem e natureza, geradora de significado (CODO, 1997). Atividade resultante do gasto de energia física e mental, direta ou indiretamente voltada à produção de bens e serviços, contribuindo, assim, para a reprodução da vida humana, individual e social (LIEDKE, 2002). Esforço empreendido na consecução de um fim: realização de uma obra expressiva, criadora e permanente, por um lado, e esforço rotineiro, repetitivo e consumível, por outro (KRAWULSKI; HEIDEMANN, 1991).
- Emprego: Forma institucional do trabalho, função a ser desempenhada na ou para a produção (incluindo funções indiretas, de concepção e da gestão do trabalho, funções de organização, de administração, de governo e de reprodução da vida social num sentido mais abrangente) (LIEDKE, 2002). Relação, estável, mais ou menos duradoura, que existe entre quem organiza o trabalho e quem o realiza. É uma forma de contrato no qual o possuidor dos meios de produção paga pelo trabalho de outros, os quais não são possuidores dos meios de produção.
- Significados: construções elaboradas coletivamente em um determinado contexto histórico, econômico e social concreto (TOLFO *et al*, 2005). Significado é o signo que fica (*signo-ficare*) (CODO, 1997). Ele transcende, permanece além da relação Sujeito↔Objeto.
- Sentido: produção pessoal decorrente da apreensão individual dos significados coletivos, nas experiências cotidianas (TOLFO *et al*, 2005). Do latim *sensus*: faculdade da percepção, significado ou interpretação, percepção, sentimento, empreendimento, ou do verbo *sentire*: perceber, sentir, saber (HARPER, 2005).
- Satisfação no Trabalho: estado de realização, preenchimento (SANTOS, 2002), que resultou da avaliação de algum trabalho, ou de experiências no trabalho. O verbo satisfazer tem sua origem no latim e pode também ser entendido como “descarga completa, reparação, sentido de contentamento” (HARPER, 2005). Satisfação é produto de resultados decorrentes do objetivo alcançado (SILVA, 1990).
- Motivação no trabalho: explicação para a escolha de comportamentos, a qual é influenciada por suas conseqüências esperadas (VROOM, 2005). A motivação abrange necessidades, desejos, impulsos, interesses, aspirações, percepções, atitudes, satisfações, recompensas, e os propósitos de um indivíduo. A motivação implica movimento, ação para um objetivo (SILVA, 1990).

- Centralidade do trabalho: grau de importância que o trabalho tem na vida de um indivíduo em qualquer momento (RUIZ-QUINTANILLA; CLAES, 2000).
- Hospital Público ou Estatal: hospital que integra patrimônio da União, Estado, Distrito Federal e Municípios, autarquias, fundações instituídas pelo Poder Público, empresas públicas e sociedades de economia mista (CAMPOS, 1978).
- Hospital Privado: hospital que integra o patrimônio de uma pessoa natural ou jurídica de direito privado, não instituída pelo Poder Público (CAMPOS, 1978).

2 REVISÃO DA LITERATURA

"Quem tem *por que* viver pode suportar quase qualquer como" (NIETZSCHE)

Hubert Faes (2003) diz: “[...] *La conception moderne veut que l'homme soit fait pour travailler. Elle dit aussi que le travail est l'essence de l'homme. Être homme, c'est être travailleur*” (p.8).¹ A partir de então, destaca-se a importância do trabalho para o homem.

2.1 Trabalho

Genericamente, o trabalho pode ser entendido como “esforço empreendido na consecução de um fim” (KRAWULSKI; HEIDEMANN, 1991, p.7). Nesta pesquisa, considera-se trabalho “[...] uma relação de dupla transformação entre o homem e a natureza, geradora de significado (CODO, 1997, p. 26)”.

Krawulski e Heidemann (1991) afirmam que, “etimologicamente, a literatura evidencia que a maioria das línguas da cultura européia apresenta mais de uma significação para trabalho” (p.8). Além disso, os autores ressaltam que, em português, consideramos as palavras labor e trabalho como sinônimas; no entanto, na palavra trabalho estão igualmente implicados os dois significados: a realização de uma obra expressiva, criadora e permanente, com uma clara valorização positiva, por um lado, e o esforço rotineiro, repetitivo e consumível, ligado à noção de sacrifício, por outro (*ibid*; BASTOS, PINHO; COSTA, 1995)².

Pedro Fernando Bendassolli (2006) também destaca que os valores presentes na sociedade antiga, grega em particular, em relação ao trabalho são praticamente o inverso daqueles presentes nas sociedades modernas industriais. Em síntese, para os antigos gregos, o trabalho mecânico era feito por escravos ou homens-não-livres. “Ao trabalho não era associado nenhum valor ou virtude moral; pelo contrário, ele brutalizava a mente e tomava o homem inadequado para as práticas superiores, como a política ou a filosofia” (*ibid*, p.65). O trabalho mecânico era considerado um obstáculo ao desenvolvimento da virtude e não podia ser compreendido como um valor em si mesmo, mas sempre como um meio para se alcançar

¹ A concepção moderna quer que o homem seja feito para trabalhar. Ela diz também que o trabalho é a essência do homem. Ser homem é ser trabalhador. (Tradução livre do autor).

² Podemos aqui adiantar que verificamos as curiosas expressões “pego” e “largo” como sinônimos de começo/início e finalizo/saio, respectivamente, em algumas das entrevistas realizadas (ex.: eu pego às 8h e largo às 18h), o que sugere a noção do trabalho visto como fardo/carga.

determinado fim. Bendassolli (2006) argumenta que a idéia era de que o trabalho manual tece laços de dependência entre os envolvidos, degradando a liberdade.

Depender de outro homem, como por meio do recebimento de um salário, era sinônimo de prisão, de perda de liberdade. (...) O ponto central da concepção grega de trabalho é de que ele deveria, sempre, estar subordinado a estes fins, e não o inverso. O trabalho como um fim em si mesmo seria absurdo. (p.68).

Aline dos Santos Laner (2005) argumenta que mesmo a concepção medieval do trabalho compreendia que o “*otium* (...) era símbolo de riqueza e autêntica fé, enquanto o *negotium* representava a atividade, sendo que, em particular, a comercial era considerada ímpia e vulgar” (p.21). A autora também complementa que no decorrer “(...) de boa parte da Idade Média, os cristãos, desejosos de purificação, progressivamente passaram a considerar o trabalho como forma de aproximação a Deus” (p.22).

Ainda com relação às concepções históricas do trabalho, Bendassolli (2006) lembra que um segundo ponto importante a se mencionar é a centralidade que o trabalho passou a ocupar no pensamento puritano (protestante). Ao contrário do que ocorria com a postura comedida e com o senso de suficiência dos antigos e dos medievos, nesta versão não há limite ao trabalho. Pelo contrário, pode-se claramente observar uma compulsão a trabalhar, na medida em que o ócio carrega consigo um fardo de insuportável culpa. “(...) Se o cristão católico podia justificar-se moralmente pelo não-trabalho quando suas necessidades básicas estivessem satisfeitas, ou quando sentisse que o pêndulo da consciência não estava oscilando a favor da contemplação a Deus, o mesmo já não poderia fazer o protestante” (*ibid*, p.84). Laner (2005) também afirma que a ética protestante proposta por Martinho Lutero concebe o trabalho intenso, realizado com zelo e abnegação, como equivalente ao cultivo da virtude. Ou seja, “ser um cristão virtuoso significava seguir a risca um conjunto de regras de conduta” (p.43). E a autora lembra que a “conseqüência desta mudança ética se faz presente ainda hoje, quando os indivíduos sentem pesar sobre os seus ombros uma espécie de obrigação social de trabalhar” (p.44).

No Brasil, de acordo com Laner (2005), o trabalho é algo relativamente mais recente, com pouco mais de cem anos. Antes disso, o trabalho era, em sua maior parte, caracterizado pela gratuidade, fundamentado na mão-de-obra escrava. A partir de então, Freitas (citado por LANER, 2005) afirma que a tradição cultural brasileira, de modo geral, recompensaria o não-trabalho, e que a exceção a esta regra cultural poderia ser observada nas regiões de imigração europeia mais recente, onde teria surgido algo que se aproximaria de uma ética do trabalho. Além disso, não existiu no Brasil, de modo geral,

uma tradição artesanal, uma ética puritana ou uma ideologia individualista – ou seja, componentes que marcaram os processos que levaram a formação dos trabalhadores nas sociedades capitalistas pioneiras. De acordo com Colbari (citado por LANER, 2006), a adesão ao trabalho no Brasil teria “como causa principal a necessidade de sobrevivência do trabalhador e da família, ficando em segundo plano elementos como a influência religiosa ou artística do trabalho, expressão de uma vocação, talento ou habilidades individuais” (p.118-9).

Em se tratando das formas contemporâneas de se compreender o trabalho, Borges e Yamamoto (2004) explicam que o modo como pensamos e executamos o trabalho varia com muitos aspectos. Dentre eles, estes autores destacam as seguintes dimensões: Dimensão concreta (tecnologia com a qual se pode contar para realizar o trabalho e condições materiais e/ou ambientais nas quais ele é realizado); Dimensão gerencial (modo através do qual o trabalho é gerido); Dimensão socioeconômica (articulação entre o modo de realizar o trabalho e as estruturas sociais, econômicas e políticas em plano macro da sociedade); Dimensão ideológica (discurso elaborado e articulado sobre o trabalho, no nível coletivo e societal. Deriva diretamente das grandes correntes do pensamento); Dimensão simbólica (aspectos subjetivos da relação de cada indivíduo com o trabalho).

Portella (2001) lembra que o trabalho vem passando, ao longo do tempo, de uma concepção de sobrevivência em busca de meios para satisfazer as necessidades básicas para o que se observa hoje: uma atividade vital a todo ser humano, essencial à vida e à própria felicidade. Para a autora, a importância do trabalho para o homem é inegável, pois, através dele, a pessoa se sente útil à sociedade e à vida. Ele representa, portanto, uma rica fonte de satisfação e prazer.

Sobretudo durante as últimas décadas, a humanidade vem verificando mudanças no mundo do trabalho e nas relações dele advindas. A partir de então, novas percepções a respeito do trabalho tomam lugar, especialmente quando se trata do trabalho assalariado, forma característica do capitalismo.

Medeiros (2006) argumenta que o significado do trabalho tem um caráter ao mesmo tempo simbólico e instrumental. Instrumental diz respeito ao valor monetário, quantitativo. A racionalidade instrumental se fundamenta no objetivo final a ser atingido, o qual é analisado do modo científico, sem levar em conta princípios éticos, morais ou valorativos. O cálculo frio é sua ferramenta mais utilizada. O caráter simbólico do significado do trabalho concerne o valor moral, qualitativo, subjetivo do trabalho. E a autora cita Baijot e Franssen para elucidar o significado instrumental enquanto um meio

de se “ganhar a vida” e o simbólico, ou expressivo, como meio de realização social e pessoal do indivíduo e, portanto, fornecedor de identidade aos indivíduos. Para a autora, o trabalho pode ser analisado em duas esferas: a objetiva e a subjetiva. “A esfera objetiva é a da transformação física, a outra é onde o homem ao agir sobre a natureza, transformando-a para atender suas necessidades, lhe atribui um significado” (*ibid*, p.39).

O filósofo e cientista social Karl Marx propõe uma distinção muito importante. Existe para ele dois tipos de trabalho: o trabalho concreto e o trabalho abstrato. Como bem destaca o professor Faes (2003):

Marx met en place ce nouveau concept de travail (le travail comme travail abstrait et non plus comme œuvre) quand il thématise la distinction entre travail concret et travail abstrait. Il n'est peut-être pas le véritable découvreur, mais il a lui-même souligné que son apport le plus original dans ce domaine était d'avoir thématise cette distinction. La distinction fondamentale dans sa compréhension du travail n'est pas celle du travail vivant et du travail mort, mais celle du travail abstrait et du travail concret. [...] Le travail n'est plus la peine, il n'est plus l'oeuvre, il est la production de valeur. (p.93)³

Esta definição marxista perpassa grande parte deste trabalho. Quando nos referimos ao conceito *trabalho*, estamos sobretudo nos referindo ao trabalho característico do capitalismo, aquele gerador de valores e significados; ou seja, ao trabalho abstrato. Ainda que o trabalho concreto esteja contido no fazer contemporâneo, é o trabalho abstrato que subjaz as análises que nesta pesquisa procuramos enfatizar.

A partir das mudanças verificadas no mundo do trabalho nas últimas décadas, novas formas de se organizar o trabalho, bem como diferentes postos de trabalho têm surgido. A intensificação das terceirizações, a revolução microeletrônica, a flexibilização dos processos de trabalho, dentre outros fatores, têm fornecido subsídios para tornar o trabalho uma categoria ainda mais plural e central para cada indivíduo. Trevisan (2005) ressalta, assim como o fazem Ruiz-Quintanilla e Claes (2000) e Itzhak Harpaz e Xuanning Fu (2002), o conceito da centralidade do trabalho. Ela salienta que a centralidade do trabalho refere-se ao “grau de importância que este representa na vida de um indivíduo em um determinado momento, independentemente das razões às quais se atribui tal importância” (p.30).

Com relação à pluralidade de percepções que o trabalho em seu bojo oferece, cabe lembrar as palavras do psiquiatra e psicanalista francês Christophe Dejours: “[...] o trabalho

³ Marx coloca em evidência este novo conceito de trabalho (o trabalho como trabalho abstrato e não mais como obra) quando ele faz a distinção entre trabalho concreto e trabalho abstrato. Ele não é talvez o verdadeiro descobridor, mas ele mesmo sublinha que sua contribuição mais original neste assunto foi ter feito esta distinção. A distinção fundamental desta compreensão do trabalho não é aquela do trabalho vivo e do trabalho morto, mas aquela do trabalho concreto e do trabalho abstrato. [...] O trabalho não é mais a dor, ele não é mais a obra, ele é a produção de valor. (Tradução livre do autor).

se revela essencialmente ambivalente. Pode causar infelicidade, alienação e doença mental, mas pode também ser mediador da auto-realização, da sublimação e da saúde" (1998, p. 98). E o trabalho é também "[...] uma fonte inesgotável de paradoxos. Incontestavelmente, ele dá origem a terríveis processos de alienação, mas pode ser também um possante instrumento a serviço da emancipação, bem como do aprendizado e da experimentação da solidariedade e da democracia" (p. 141). Como se pode ver, ao falarmos de trabalho, estamos abordando um assunto bastante amplo e que também é apropriado de maneiras muito diferentes por cada indivíduo; e cada uma destas apropriações influenciará o *modus operandi* de cada sujeito trabalhador.

Antes de se encerrar o tópico “trabalho”, é válido resgatar que um assunto muito ligado ao tema proposto nesta dissertação é o que os autores têm denominado de alienação (do trabalhador). Pode-se entender alienação, a partir de Holloway (citado por ANTUNES, 2000), como a objetivação do sujeito. Ou seja: “O sujeito aliena sua subjetividade, e essa subjetividade é apropriada por outros [...] Ao mesmo tempo, como o sujeito é transformado em objeto, o objeto que o sujeito produz, o capital, é transformado no sujeito da sociedade. A objetificação do sujeito implica também a subjetificação do objeto” (p. 146).

Medeiros (2006) considera que o trabalho do indivíduo poderá ser alienado quando seu sentido não corresponder ao significado dado pelo conteúdo efetivo da atividade prevista socialmente, isto é, quando o sentido pessoal do trabalho se separa de sua significação.

Se o sentido do trabalho atribuído ao indivíduo que o realiza for apenas o de garantir sua sobrevivência, trabalhando só pelo salário e sem ter consciência de sua participação na produção das objetivações na perspectiva da genericidade, haverá a cisão com o significado fixado socialmente. Esse significado é entendido como função mediadora entre o trabalhador e os instrumentos culturais que serão apropriados, visando ampliar e sistematizar a compreensão da realidade e possibilitar objetivações em esferas não cotidianas (*ibid*, p.29).

Esta autora ainda explica que o resgate do diálogo entre o que o trabalhador faz e o seu querer, é fundamental para sua satisfação no trabalho e para a sua realização enquanto ser humano. O alcance de um fazer com sentido consiste em quebrar o utilitarismo essencialmente econômico que a sociedade capitalista atribui para todos os setores, dentre eles o trabalho. Tal fazer depende da educação, não somente escolar, mas familiar, sindical, organizacional, midiática. Contudo, “não basta o guarnecimento de escola, eventos culturais, ‘participação’ dos trabalhadores na administração e lucros da empresa, pois o fazer com sentido que está sendo referido aqui, realiza-se quando gestado e gerido pelo próprio indivíduo – o trabalhador” (*ibid*, p.37).

Pode-se também concordar com Medeiros (2006) quando esta autora considera que o homem não pode ser considerado apenas um ser econômico. O homem é também um ser cultural, político, artístico, artesão, etc. Ele é um ser (re)produtor e também criador. Em razão disso, também não há sentido qualitativo em se conceber o trabalho meramente segundo fins econômicos. O ser humano é um ser pluridimensional. Assim, o significado qualitativo presente no trabalho é constituído pela criação, arte e querer dos indivíduos, e a gestão de pessoas nas organizações deve levar isso em consideração.

Estudos científicos têm se preocupado com a correlação positiva existente entre as condições de trabalho e as condições de saúde física e mental. Um dos aspectos preocupantes com relação ao trabalho, portanto, é a possibilidade de se estar “produzindo” alienação (além de outras patologias) à medida que a motivação intrínseca é deixada de lado, esquecida; à medida que o emprego passa a ser entendido como uma forma de angariar recursos para que as pessoas possam sentir-se felizes fora dele; ou ainda, à medida que se considera motivação como sinônimo de condicionamento. Dejours (1998), quanto a isto, destaca que “[...] Via de regra, quanto mais a organização do trabalho é rígida, mais a divisão do trabalho é acentuada, menor é o conteúdo significativo do trabalho e menores são as possibilidades de mudá-lo. Correlativamente, o sofrimento aumenta” (p.52). Deve-se, pois, considerar motivação como antecipação do prazer futuro. Como algo que as pessoas, por impulso próprio, fazem. (BERGAMINI, 1994, 1997).

Por fim, é válido encerrar este tópico com uma interessante contribuição de Mike Martins acerca da “produção” de felicidade através do trabalho: “(...) *in saying that meaningful work is intrinsically satisfying, are we saying that it produces happiness? Meaningful work does tend to increase happiness, but work (like life) can be meaningful even when it is not completely happy*” (2000, p.28)⁴.

A seguir, apresenta-se um esboço sobre como se tem compreendido os sentidos e os significados do trabalho.

⁴ Finalmente, ao dizer que trabalho significativo é intrinsecamente satisfatório, estamos dizendo que ele produz felicidade? Trabalho significativo tende sim a aumentar a felicidade, mas o trabalho (como a vida) pode ser significativo mesmo quando não é completamente feliz. (Tradução livre do autor).

2.2 Sentidos e Significados do Trabalho

A temática dos sentidos do trabalho tem sido pesquisada por diferentes autores em diversas vertentes epistemológicas ao redor do mundo. Por esta razão, busca-se inicialmente definir o termo Sentido através de sua etimologia. A palavra Sentido vem do latim *sensus*, compreendido como "faculdade da percepção, significado ou interpretação, percepção, sentimento, empreendimento", ou do verbo *sentire*: "perceber, sentir, saber" (HARPER, 2005). Em português, a palavra sentido carrega consigo uma dicotomia que permanece até os dias de hoje. Utiliza-se esta palavra para designar direção, rumo, propósito, orientação, objetivo, meta (por exemplo: BR-101 "sentido" norte). Nesta direção, pode-se falar, por exemplo, em "trabalhos que tenham (ou não) sentido"; todavia, utiliza-se também o significante sentido como o particípio passado do verbo sentir (exemplo: aquilo que foi "sentido"). Neste caso, seria incoerente utilizar "trabalhos que tenham (ou não) sentido", já que a designação da palavra sugere que o trabalhar implica, invariavelmente, em se sentir algo. Seria, portanto, mais apropriado emitir juízos de valor, tais como "sentidos positivos" e "sentidos negativos".

O significado, por sua vez, é explicado por Codo (1997) como "[...] um signo que fica (*signo-ficare*)..." Ele transcende, permanece além da relação Sujeito↔Objeto. Aguiar (2006) e Tolfo *et al* (2005), de certo modo, sintetizam estes conceitos e facilitam a compreensão ao sugerirem que os significados são coletivos, sociais, "dicionarizados", mais estáveis que os sentidos. Os sentidos, ao contrário, são compreendidos por estes autores como menos estáveis e mais subjetivos, pessoais.

Nardi, Tittoni e Bernardes (2002) explicam que "a relação entre subjetividade e trabalho remete à análise da maneira como os sujeitos vivenciam e dão sentido às suas experiências de trabalho" (p.302). Estes autores também complementam que tal análise faz surgir, ao menos, duas dificuldades. A primeira delas diz respeito à definição de subjetividade; e a segunda, à compreensão de uma relação que se encontra em permanente transformação. Dessa maneira, "pensar a subjetividade nas suas conexões com o trabalho implica pensar os modos como as experiências do trabalho conformam modos de agir, pensar, sentir e trabalhar amarrados em dados momentos - mais ou menos duráveis - que evocam a conexão entre diferentes elementos, valores, necessidades e projetos" (*ibid*, p.304). É importante destacar ainda, conforme lembram estes autores, que as "(...) novas formas de gestão têm por objetivo a gestão das subjetividades, através de uma intemalização forçada das metas e

objetivos da empresa, buscando negar, desta forma, a exploração da força de trabalho e o conflito capital/trabalho” (p.305).

Sobre os significados do trabalho, Harpaz e Fu (2002) argumentam que, apesar de haver um recente aumento no interesse dos pesquisadores sobre este assunto, uma teoria bem articulada sobre a temática ainda não foi desenvolvida. Hélio Tadeu Martins dos Santos (2006), em sua tese de doutoramento sobre os *Sentidos do trabalho informacional corporativo*, adianta que, para o pólo administrativo de investigação, o sentido é analisado como significado e como propósito. Santos também se questiona se haveriam significados compartilhados para um dado trabalho no âmbito das organizações, e explica que o sentido no pólo psicológico é, também, significado e propósito conforme percebido individualmente. “O valor atribuído pelo trabalhador, bem como sua percepção da finalidade do que realiza são pontos a investigar” (*ibid*, p.55).

De acordo com Tolfo *et al* (2005), a temática dos sentidos do trabalho começou a ser mais intensamente pesquisada depois da década de 1970. Apesar de ainda existirem poucos estudos relacionados a este assunto, “diferentes correntes epistemológicas deram suporte aos estudos desde então. De acordo com estes autores, dentre as principais vertentes contemporâneas, destacam-se as seguintes: sócio-histórica, construcionista, cognitivista e humanista” (p.3). Nesta dissertação, chamaremos a abordagem intitulada por Tolfo *et al* como “humanista” de “fenomenológica”.

Para a perspectiva sócio-histórica, o significado do trabalho é uma dimensão que vem sendo esquecida, pois a motivação passou a ser vista como um fator gerenciável externamente ao sujeito, independente do sentido que este atribui ao seu trabalho. Nesta perspectiva, a significação é compreendida como generalização de práticas sociais. O significado é entendido como coletivo e o sentido é visto como pessoal. Esta abordagem entende também que a significação se dá através das interações sociais. (*ibid*). Dentro desta linha de raciocínio, Medeiros (2006) argumenta que, no decorrer de sua experiência social, o homem acumula e fixa formas de agir, pensar, falar, escrever e sentir que se transformam com o desenvolvimento das relações sociais estabelecidas entre os homens para a produção de sua sobrevivência. E, num viés sócio-histórico, a autora acrescenta: “O significado é, então, a generalização e a fixação da prática social humana, sintetizado em instrumentos, objetos, técnicas, linguagem, relações sociais e outras formas de objetivações como arte e ciência” (p.28). Desta forma, para se compreender, efetivamente, “o significado do trabalho, é preciso destacar a ação mediadora realizada por outro ou outros indivíduos no processo de apropriação dos resultados da prática social” (*ibid*, p.28).

A abordagem construcionista entende a realidade como construída com base no entendimento comum que as pessoas constroem e com base nesses conhecimentos elas constituem seus significados. Para esta vertente, o sentido se constitui nas consciências dos indivíduos, que se tornaram pessoas por meio dos processos sociais (TOLFO *et al*, 2005). Peter L. Berger e Thomas Luckmann (2004), por exemplo, consideram que o sentido é “uma forma complexa de consciência: não existe em si, mas sempre possui um objeto de referência. Sentido é a consciência de que existe uma relação entre as experiências” (p.15).

Na perspectiva cognitivista, o significado do trabalho é definido como uma cognição multifacetada, que tem caráter histórico, dinâmico e subjetivo. Os significados do trabalho são compostos por 4 variáveis: centralidade do trabalho, atributos descritivos, atributos valorativos e hierarquia dos atributos (*ibid*). De acordo com Livia de Oliveira Borges e Antônio Alves Filho (2001; 2003), os atributos descritivos “designam a percepção do trabalho concreto, ou seja, consistem na definição de como é o trabalho” (2001, p.179), e os atributos valorativos “consistem em uma definição valorativa, ou seja, sobre o ‘deve ser’ do trabalho. São portanto os valores do trabalho” (2001, p.180). Os significados atribuídos ao trabalho são atos dos indivíduos e muitas vezes das organizações, do grupo e/ou da ocupação, fazendo parte efetiva da vida no trabalho. Estes autores (2001; 2003) também explicam que o significado do trabalho é: subjetivo, pois reflete a história pessoal de cada um; social, porque apresenta aspectos compartilhados por um conjunto de indivíduos e reflete as condições históricas da sociedade; dinâmico, no sentido de que é construído inacabado, em permanente processo de construção. “Decorrente disto, sua caracterização varia conforme seu próprio caráter sócio-histórico” (2001, p.179).

Para o teórico estadunidense Karl E. Weick (1995), também considerado um autor cognitivista e introdutor da noção de “*sensemaking*” nos estudos organizacionais, a frase “como posso saber o que penso até que eu veja o que eu disse?” pode ser analisada para mostrar como, a partir dela, cada uma das sete propriedades de *sensemaking* são construídas. A criação de sentido é, pois, um processo:

1. fundado na construção de identidade: a frase é uma pergunta sobre quem eu sou indicada pela descoberta de como e o que eu penso;
2. retrospectivo: para aprender o que eu penso, eu olho o que eu disse antes;
3. interpretativo de ambientes perceptíveis: eu crio o objeto a ser visto e inspecionado quando eu digo ou faço algo;

4. social: o que eu digo, escolho e concluo é determinado por quem me socializou e como eu fui socializado, assim como pelo modo através do qual o(s) espectador(es) que eu antecipo examinará(ão) minhas conclusões;
5. contínuo: meu falar é espalhado no tempo, compete por atenção com outros projetos contínuos, e é pensado depois de ter sido terminado, o que significa que os meus interesses já podem ter mudado;
6. focado em e por pistas extraídas: “o que” eu seleciono e acentuo como o conteúdo do pensamento é somente uma pequena parcela da fala que se torna evidente por causa de um contexto e de disposições pessoais;
7. governado mais pela plausibilidade do que pela precisão: eu preciso saber o suficiente sobre o que eu penso para começar meus projetos, mas não mais, o que significa que suficiência e plausibilidade antecedem a precisão.

Para aproximar ainda mais a pergunta descrita anteriormente às sete propriedades supracitadas, Weick (1995) esclarece que faz-se necessário verificar se um (ou mais) dos pronomes da pergunta é mudado para refletir um ator coletivo (por exemplo, como nós podemos saber o que pensamos até que eu veja o que nós dissemos?).

Em outro texto, Weick, juntamente com Sutcliffe e Obstfeld (2005, p.409), explica que, nas organizações, *sensemaking* trata primeiramente da questão: como algo tornou-se um acontecimento para os membros da organização? Em segundo lugar, *sensemaking* trata da seguinte questão: o que significa um acontecimento? No contexto da vida cotidiana, quando as pessoas se confrontam com algo ininteligível e perguntam “qual é a estória aqui?”, sua pergunta tem a capacidade de trazer um acontecimento à existência. Quando as pessoas então perguntam “e agora o que eu devo fazer?”, esta pergunta tem a propriedade de trazer significado para a existência, significado que elas esperam que seja suficientemente estável para que possam agir no futuro, continuar a agir e ter o sentido de que elas permanecem em contato com o constante fluxo de experiência

No mesmo texto, os três autores elucidam que *sensemaking*: (1) inicia-se com o caos e organiza o fluxo de ação; (2) inventa, basicamente, um novo significado (interpretação) para algo que já ocorreu durante o processo de organização, mas que ainda não tem um nome, ainda não foi reconhecido como um processo autônomo separado; (3) rotula os acontecimentos; (4) é retrospectivo; (5) trata-se de suposição – fazer sentido é conectar o abstrato ao concreto; (6) é social é sistêmico; (7) trata-se de ação – se a primeira pergunta da idéia de *sensemaking* é “o que está acontecendo aqui?”, a segunda, igualmente importante, é “o que eu faço, então?”; (8) trata-se de organizar através da comunicação. Os três autores

ainda explicam que as respostas à questão “qual é a teoria?” emergem de retrospectiva, conexões com experiências passadas, e dialogam com pessoas que agem em nome de unidades sociais mais amplas. As respostas à questão “e agora?” emergem de suposições acerca do futuro, de uma concomitante articulação com a ação, e de projetos que, ao passo que se desdobram, tornam-se cada vez mais claros (*ibid*, p.411-413).

Weick, Sutcliffe e Obstfeld (1995), por fim, argumentam que, para lidar com a ambigüidade, as pessoas procuram significados, preocupam-se com a plausibilidade, e se movem. Estes são momentos de *sensemaking* e estudiosos analisam esses momentos, fiscalizam-nos, e os denominam na convicção de que eles afetam a maneira como a ação se torna rotina, o fluxo fica invisível, objetivos são sancionados, e precedentes ficam estabelecidos. Em síntese, *sensemaking* implica em transformar circunstâncias em uma situação que é explicitamente compreendida com palavras e que serve como uma espécie de trampolim para a ação. Estes três autores acreditam, portanto, que a noção de *sensemaking* preenche importantes hiatos na teoria organizacional.

De acordo com o professor Chun Wei Choo (2003), o qual utilizou algumas das idéias de Karl Weick, as principais atividades de informação na criação de significado são sondar (examinar o ambiente sistematicamente com o objetivo de observar desenvolvimentos que possam ser importantes para a organização), notar (isolar fatos significativos para um exame mais detalhado, processo que pode envolver uma interferência no ambiente, mudando partes dele) e interpretar (selecionar interpretações plausíveis e desenvolver um conjunto de crenças e percepções capazes de guiar a ação). O principal meio para se criar significado é a conversa pessoal entre diferentes grupos de pessoas. Choo ainda argumenta que é problemático criar significado a partir do que foi percebido no ambiente, já que tais informações são ambivalentes e sujeitas a múltiplas interpretações. Selecionar uma interpretação adequada é difícil porque cada pessoa julga uma parte do ambiente interessante, dependendo de seus valores, sua história e sua experiência. A criação de significado envolve, portanto, o que se poderia chamar de “jogos de polissemia”: escolher consensualmente um conjunto de significados ou interpretações para reduzir a ambigüidade das informações advindas do ambiente; a criação de significado é um processo social fluido, aberto, desordenado. A maneira básica de se criar significado é, portanto, “o discurso, porque é por meio da fala que os membros da organização descobrem o que os outros pensam, e é por meio da fala que as pessoas convencem, negociam e refazem seus pontos de vista.” (*ibid*, p.124). Ou seja, a criação de significado é entendida por Choo (2003) como social, feita em grupos:

Mesmo quando parece estar sozinha, a pessoa cria significado levando em conta as reações de outros que não estão fisicamente presentes, mas que serão afetados ou cujas reações serão importantes. Quase sempre, a criação de significado ocorre em grupos de pessoas envolvidas em conversas, que se tornam o meio da construção social.” (*ibid*, p.127).

Choo (2003), sinteticamente, sustenta que a criação de significado é um processo social contínuo no qual os indivíduos observam acontecimentos passados, recortam pedaços da experiência e selecionam determinados pontos de referência para criar redes de significados. O resultado de tal criação é um ambiente interpretado, que é uma tradução razoável e socialmente crível do que está acontecendo. Pode-se aqui lembrar a famosa frase, atribuída a Napoleão Bonaparte: Que é a história senão uma fábula em que todos concordam? Não obstante, Choo (2003) acrescenta que o “principal problema na criação de significado é reduzir ou eliminar a ambigüidade e criar significados comuns para que a organização possa agir coletivamente” (*ibid*, p.128). Para tanto, não se pode prescindir do processo (intitulado) de seleção, pelo qual as pessoas de uma organização produzem respostas para a pergunta: “O que está acontecendo aqui?” O que este processo escolhe são os significados que podem ser atribuídos aos dados ambíguos obtidos no processo de interpretação.

Os possíveis significados vêm dos sentidos e interpretações que se revelaram razoáveis no passado, assim como de ‘padrões implícitos nas próprias interpretações’. As interpretações passadas são usadas como gabaritos impostos sobre os dados atuais, de modo a revelar configurações plausíveis. A seleção, que se baseia em uma avaliação do grau de adaptação, é necessária porque muitos dos possíveis significados seriam inaplicáveis ou incoerentes com os dados atuais. O resultado do processo de seleção é um ambiente interpretado, que é significativo no sentido de que oferece uma explicação causal para o que está acontecendo. (*ibid*, p.133).

Dessa forma, pode-se perceber que o que está no centro do processo de criação de significado organizacional é a redução da ambigüidade das informações: quando a ambigüidade é muito alta, falta aos membros da organização uma rede de referências clara e estável, dentro da qual poderão trabalhar e se comportar com sentido e propósito. Quando desnecessariamente suprimida, os membros da organização sentem-se injustificadamente complacentes e sem estímulo para aprender ou inovar. “Cada organização descobre o equilíbrio entre ambigüidade e certeza, e isso depende da atividade da organização, de seu relacionamento com outras organizações e com seus sócios, da turbulência do ambiente onde ela opera e dos valores, crenças e princípios de seus membros” (CHOO, 2003, p.155). Choo também esquematiza que a busca de significado requer, portanto, ter informação para perceber o que é importante na experiência da organização e selecionar ou desenvolver uma interpretação plausível para o significado da experiência. (*ibid*, p.158).

Na abordagem fenomenológica de estudos do significado do trabalho, verificamos os estudos comparativos sobre sentidos do trabalho realizados em diferentes países pela professora canadense Estelle Morin. Nestes estudos, os aspectos mais valorizados pelos sujeitos foram os seguintes: percepção das pessoas em realizarem atividades pautadas na ética – é importante que o trabalho seja moralmente correto; compreensão do objetivo ou propósito do trabalho – saber por que desempenhar determinada atividade e se ela é útil; autonomia – poder fazer seu próprio julgamento e controlar atividades diárias; auto-avaliação satisfatória quanto à eficiência; geração de prazer e emoções positivas e a possibilidade de experienciar relações humanas satisfatórias – é importante que as pessoas sintam que estão num ambiente amistoso, que podem confiar uns nos outros (colegas e superiores) (TOLFO *et al*, 2005; MEDEIROS, 2006).

Em outro texto, Morin (2004) afirma que existem 3 grandes abordagens para o estudo dos significados do trabalho: as definições do trabalho, as orientações do trabalho e a coerência do trabalho. Desta forma, a autora explica que podemos definir o significado do trabalho de 3 formas: a significância do trabalho – sua representação e seu valor da perspectiva do sujeito; a direção, a orientação/inclinação do sujeito com relação ao trabalho, o que ele busca em seu trabalho e as intenções que guiam suas ações; o efeito da coerência entre o sujeito e o trabalho que ele exerce, entre suas expectativas, seus valores, e suas ações diárias no trabalho – o nível de harmonia ou equilíbrio que ele alcança na sua relação com o trabalho.

Através de um quadro ilustrativo, Morin apresenta as características de um trabalho “com significado”.

Tabela I: Características de um trabalho com significado (MORIN, 2004, p.7).

Características do Trabalho	Definição
Propósito Social	Exercer uma atividade que é útil para outras pessoas ou para a sociedade, que contribui para a sociedade
Retidão/Integridade Moral	Fazer um trabalho que é moralmente justificável em termos de seus processos e dos seus resultados
Prazer relacionado à realização	Gostar do próprio trabalho, fazer um trabalho que estimule o desenvolvimento do potencial individual e que permita o alcance das metas do indivíduo
Autonomia	Poder usar as próprias habilidades e julgamentos para resolver problemas e tomar decisões com relação ao trabalho do indivíduo
Reconhecimento	Desempenhar um trabalho que corresponda às habilidades do sujeito, cujos resultados são reconhecidos e cujo salário é adequado
Relações interpessoais positivas	Desempenhar um trabalho que possibilite contatos interessantes e bons relacionamentos com outras pessoas

Morin (2004) acredita que os administradores desempenham um importante papel na construção de ambientes de trabalho saudáveis. Antes de mais nada, a autora destaca que estes atores devem ter habilidades e integridade para elucidar expectativas e para prover clara e coerente orientação aos seus empregados, em consonância/harmonia com a missão da organização que lideram, com o objetivo de dar ao trabalho um sentido de propósito e utilidade. Estes indivíduos são também responsáveis por assegurar que o tempo e o bem-estar dos empregados serão respeitados. Eles devem ter a coragem de tomar decisões estratégicas que promovam justiça, saúde e segurança à sua equipe de trabalho; devem assegurar que o trabalho e as práticas organizacionais respeitem a dignidade humana; devem também dar suporte aos esforços e iniciativas de seus empregados e encorajar o suporte mútuo em tempos de dificuldade.

A autora canadense salienta ainda que é importante para os administradores prestar atenção à qualidade do recrutamento, à promoção de decisões, à efetividade dos programas de treinamento, e à participação dos empregados em decisões que digam respeito à organização de seus trabalhos. É também importante introduzir práticas gerenciais que promovam confiança no ambiente de trabalho. Isso também implica em restaurar a dignidade humana às práticas gerenciais contemporâneas. Os administradores devem, portanto, monitorar a qualidade das relações profissionais em seus departamentos; são eles que definem “o tom” através das suas próprias atitudes e comportamentos. Eles deveriam, outrossim, ter a coragem para organizar as regras de conduta apropriada para os seus times, encorajando todos os empregados a respeitar cada um e a manter seus compromissos (MORIN, 2004, p.8-10).

De acordo com Antonello (2006) e Morin (2001), existem três condições trazidas por Hackman e Oldham que contribuem para obter-se um trabalho com sentido. São elas: variedade das tarefas; identidade com o trabalho e a possibilidade de realizar algo do começo ao fim com resultados; o significado do trabalho sobre o bem das pessoas, da organização e/ou da sociedade. Estas autoras, juntamente com Morin, Tonelli e Pliopas (2003), salientam ainda que os representantes da Escola Sociotécnica consideram necessárias seis características para que um trabalho tenha sentido: ter variedade e ser desafiador; possibilitar aprendizagem contínua; permitir autonomia e decisão; possibilitar reconhecimento e apoio; trazer uma contribuição social e permitir um futuro desejável.

Também considerado um autor humanista, o psiquiatra e psicólogo austríaco Viktor Frankl (1990), o qual se correspondeu com o fundador da psicanálise Sigmund Freud, foi prisioneiro em um campo de concentração e perdeu boa parte de seus familiares durante a 2ª Guerra Mundial. Este autor afirma, portanto, com certa propriedade, que “o homem é um ser à procura de sentido” (p.45). Frankl também acreditava que a sociedade industrial satisfaz quase todas as necessidades do homem, mas há uma necessidade que nada recebe, e esta é a necessidade de sentido do homem. “Sob as condições atuais, ele [o homem] só pode estar frustrado. E não apenas pela opulência da sociedade, mas também pelo Estado de bem-estar social” (p.26). O mesmo autor diz que: “Não se pode, portanto, dar sentido, e não podemos dizer o que é o sentido [...]” (p. 48). Patrício, Casagrande e Araújo (1999), sublinham que, para Frankl, a busca de sentido na vida é a principal força motivadora do ser humano e que o sentido é entendido em dois níveis distintos: o sentido supremo, caracterizado pela missão que a pessoa recebe frente ao mundo, e o sentido do momento, que representa o significado específico da vida de uma pessoa numa dada circunstância. Nota-se, portanto, como não se pode falar apenas de um sentido universal da vida, mas também de múltiplos sentidos para cada situação concreta.

Com o objetivo de encerrar o tópico “Sentidos e Significados do Trabalho”, é importante ainda lembrar que, no tocante à questão dos sentidos, o sociólogo alemão Max Weber (1994) vê como objetivo primordial da sociologia a captação de relação dos sentidos das ações humanas. Quando o autor fala em sentido, não está se referindo a um sentido objetivamente correto ou de um sentido “verdadeiro”. Para ele, ao contrário, o sentido é “o sentido subjetivamente visado” (p.4). Para o autor, chegamos a conhecer um fenômeno social quando o compreendemos como fato carregado de sentido que aponta para outros fatos significativos. O sentido, quando se manifesta, dá à ação concreta o seu caráter.

Por fim, é importante frisar que a questão dos sentidos e significados insere-se num ambiente multidisciplinar. Contribuições de diversas áreas da ciência, bem como das vertentes teóricas de cada área, subsidiam-nos com uma vasta quantidade de referências. A literatura pedagógica é um exemplo deste pluralismo. O educador César Coll (1994) dá sua contribuição à temática, quando discorre sobre o que ele chama de Aprendizagem Significativa. Para o autor, esta “equivale, antes de tudo, a pôr em relevo o processo de construção de significados como elemento central do processo de ensino/aprendizagem. O aluno aprende um conteúdo qualquer [...] quando é capaz de atribuir-lhe um significado” (p.148). Nesse sentido, a construção do conhecimento é “[...] orientada a *compartilhar significados e sentidos*, enquanto que o ensino é um conjunto de atividades sistemáticas mediante as quais professor e aluno chegam a compartilhar parcelas progressivamente mais amplas de significados com relação aos conteúdos [...]” (p.157). É importante destacar que mesmo Max Weber (1994) já havia esboçado opiniões similares em *Economia e Sociedade*, como quando afirma, por exemplo: “Compreensão significa, em todos estes casos, apreensão interpretativa do sentido ou da conexão de sentido” (p.6).

A seguir, serão apresentadas algumas explicações sobre a satisfação e a motivação no trabalho, bem como algumas concepções teóricas a respeito destes dois termos.

2.3 Motivação e Satisfação no Trabalho

A palavra motivação se origina de variações (tais como *motivus, motus*) em torno da palavra latina *movere* (mover) (HARPER, 2005). Motivação é um termo que abrange necessidades, desejos, impulsos, interesses, aspirações, percepções, atitudes, satisfações, recompensas, e os propósitos de um indivíduo. O verbo satisfazer, por sua vez, tem sua origem no latim: *satis* (suficiente) + *facere* (fazer) e pode também ser entendido como “descarga completa, reparação, sentido de contentamento”. Para Santos (2002), a satisfação é um estado de realização, preenchimento.

Grande parte dos autores aborda de modo semelhante ou até mesmo confunde motivação e satisfação. Assim sendo, é importante mencionar a diferenciação proposta por Gibson *et al* (citado por SILVA, 1990, p.40): “A motivação refere-se primariamente ao comportamento dirigido a um objetivo predeterminado. A satisfação geralmente é usada para expressar resultados já experimentados pelo empregado.” Silva ainda explica que, desta forma,

“a motivação antecede a satisfação. Enquanto a motivação implica movimento, ação para um objetivo, a satisfação é produto de resultados decorrentes do objetivo alcançado.”. Keith e Newstrom (1992), sinteticamente, acrescentam que a satisfação no trabalho caracteriza-se como sendo “um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis com os quais os empregados vêem seu trabalho. [...] é um sentimento de relativo prazer ou dor [...]” (p.122). Na opinião de Krawulski e Heidemann (1991), o trabalho, via de regra, “tem seu ponto de partida na insatisfação. A extração, criação, produção, ou transformação dele decorrentes ocorre porque há uma privação, uma necessidade, cuja satisfação é um passo num processo de sucessivas necessidades.” (p.13).

Lopes (1980) esclarece que as idéias de Frederick W. Taylor e seus colaboradores e seguidores são instrutivas em face à inquestionável importância do motivo financeiro, da luta contra o desperdício, e a ênfase na eficiência, alcançada através da análise científica do trabalho, visando à produtividade e ao salário justo dela decorrente. Na seqüência, o autor salienta que as investigações de Hawthorne evidenciaram a relevância da participação e representaram o ponto de partida para estudos dos pequenos grupos formais e informais e para o movimento das relações humanas que dominou o pensamento administrativo durante muito tempo e que postulou comunicações livres e desimpedidas; “atitude afável, simpática, democrática e compreensiva por parte dos supervisores; relegou o motivo financeiro a segundo plano; e enfatizou a motivação psicossocial como o fator primacial da eficácia no trabalho” (*ibid*, p.72). Lopes (1980) afirma ainda que autores como Abraham Maslow e Frederick Herzberg lançaram luz sobre as necessidades e satisfações humanas como agentes motivadores do comportamento, e chamaram a atenção para o fato de que as pessoas podem trabalhar com mais entusiasmo quando gostam do que fazem. Ou seja, a realização é compreendida como o fator principal da motivação no trabalho.

Lopes (1980) destaca Victor Vroom como o autor creditado com a mais bem aceita teoria da expectativa/valência, a qual se baseia na noção de que as pessoas têm percepções sobre os resultados e o valor de seu comportamento, relativamente aos fatores esforço/desempenho/recompensa/satisfação e as pessoas agirão de acordo com essas percepções. E essa teoria sugeriu ainda que as pessoas que trabalham em direção a objetivos com os quais concordam parecem atuar com mais entusiasmo e diligência.

2.3.1 Concepções Acerca de Motivação e Satisfação no Trabalho

O professor de psicologia canadense Victor Vroom (1997) menciona a existência de duas categorias de recompensas: “[...] *extrínsecas*, que são concedidas pela empresa sob a forma de dinheiro, privilégios ou promoções, ou pelos supervisores e colegas sob a forma de reconhecimento. As *intrínsecas* resultam da própria execução da tarefa e podem incluir a satisfação pela sua conclusão ou uma sensação de poder. [...]” (p.21). Por semelhante modo, Iolanda F. Portella (2001) esclarece que os fatores intrínsecos estão ligados às expectativas, aos motivos internos dos indivíduos, e podem gerar satisfação na funções que estes indivíduos desempenham. Os fatores extrínsecos, ao contrário, são os que podem causar insatisfação. A autora cita Bridges para explicar que, como fatores extrínsecos, temos o “ordenado, as políticas da empresa, a competência técnica do supervisor, as relações interpessoais e as condições de trabalho [...]” (p.22).

Victor Vroom (1997), de modo ponderado e conclusivo, sugere que a satisfação, de modo geral, resulta de um conjunto de recompensas e não de apenas uma. Os indícios sugerem que tanto as recompensas intrínsecas quanto as extrínsecas são importantes e que uma não pode ser diretamente substituída pela outra.

“Funcionários bem remunerados que executam tarefas repetitivas e enfadonhas ficarão insatisfeitos com a falta de recompensas intrínsecas, da mesma forma que funcionários mal remunerados que realizam um trabalho interessante e desafiador podem ficar insatisfeitos com as recompensas extrínsecas.” (*ibid*, p.20).

Vroom (2005) definiu a motivação como a explicação para as escolhas feitas entre diferentes comportamentos, as quais estão sob controle central ou voluntário. Ao fazê-lo, ele exclui reflexos, comportamentos controlados pelo sistema nervoso autônomo, assim como comportamentos que expressam estados emocionais. A motivação é o processo que serviu como base às escolhas que foram influenciadas por suas conseqüências esperadas.

Victor Vroom foi quem primeiro propôs a Teoria da Expectativa ou Teoria VIE, a qual provê um modelo acerca do momento em que as pessoas decidem exercer auto-controle para perseguir um determinado objetivo. Para o professor canadense, o nível de produtividade individual depende de três forças básicas que atuam dentro do indivíduo: objetivos individuais; a relação que o indivíduo percebe entre produtividade e alcance de seus objetivos individuais; e a capacidade de o indivíduo influenciar seu próprio nível de produtividade à medida que acredita poder influenciá-lo. Os três principais fatores dessa teoria são, pois: Valência, Instrumentalidade e Expectativa (“VIE”). Num artigo recentemente publicado pela *Oxford University Press*, o qual foi gentilmente cedido via email por Victor Vroom (2005,

p.239) para esta pesquisa, o solícito professor explica as origens de sua conhecida Teoria da Expectativa. Vroom também explica que tal teoria, sinteticamente, alega que as pessoas têm preferências entre os *outcomes*. Resultados que são fortemente preferidos têm valência positiva, ao passo que aqueles que são evitados têm valência negativa. Estas valências têm suas raízes em motivos relativamente estáveis, ou necessidades, pontos fortes nos quais ambos variam dentro e através das pessoas. Alguns resultados têm valência devido às suas propriedades intrínsecas, enquanto outros a têm devido à percebida instrumentalidade para a realização de outros resultados. Resultados com valência não têm impacto sobre o comportamento a não ser quando acompanhados por uma expectativa de que as ações tenham alguma probabilidade de obter um resultado com valência positiva ou evitando um resultado com valência negativa. Vale lembrar, portanto, que objetivos inalcançáveis sob o ponto de vista dos trabalhadores são desmotivadores.

De uma forma bastante didática, a professora e psicóloga francesa Claude Levy-Leboyer (1994) explica no que consiste cada um desses conceitos: Expectativa é aquilo que cada um se acredita capaz de fazer, aquilo que espera como resultado provável dos seus esforços. “Mesmo que não esteja explicitada, essa opinião que cada um tem a respeito de si determina aqueles esforços que está pronto a fazer” (p.65). A expectativa é necessária à motivação, mas não é suficiente. Um papel decisivo é, pois, exercido pela instrumentalidade. Um trabalho é "instrumental", na medida em que representa claramente, aos olhos daquele que o executa, um meio eficaz de obter o resultado procurado. Como exemplo, temos um salário, uma promoção, melhores condições de trabalho, a estima dos demais, a satisfação de agir, etc. A instrumentalidade é um dado subjetivo, “a maneira pela qual cada um percebe a relação que existe entre, de um lado, o trabalho que é feito e, de outro, aquilo que o trabalho traz” (p.66); é a crença de que a performance está relacionada às recompensas. Trata-se de um elemento importante no processo motivacional, mas que não desempenhará seu papel se tais “vantagens” não tiverem um valor real para aquele que trabalha. Surge, então, o conceito “valência”. Este termo designa a ligação que se estabelece entre cada trabalhador e cada uma das "recompensas" possíveis do trabalho. Ou seja, é a importância colocada na recompensa. As diferentes "recompensas" ligadas ao trabalho têm um valor pessoal, e isso é verdade quando se trata do salário, da responsabilidade, das horas trabalhadas, das férias, das vantagens sociais, etc.

Vroom (2005) acredita, portanto, que a força em uma pessoa para desempenhar uma ação era igual ao produto da expectativa de que o ato será seguido por um resultado e da

valência deste resultado. Se as "recompensas" – quaisquer sejam elas - ligadas ao trabalho não têm valência para o trabalhador, ele não estará motivado; “mas na mesma situação de trabalho, um de seus colegas, que, por razões pessoais, dá muita importância a essas mesmas ‘recompensas’ estará, então, fortemente motivado” (LEVY-LEBOYER, 1994, p.68). Levy-Leboyer (1994) também explica que se um desses três elementos estiver ausente: “falta de confiança em si, instrumentalidade discutível, resultados sem relação com as necessidades de cada um, então o delicado processo motivacional se encontra paralisado ou no mínimo desorganizado” (p.69). Além disso, a autora ainda coloca que é imperativo que os objetivos pessoais existam, que sejam claramente definidos, e que contenham desafios.

Pode-se manter como idéia mestra, conforme sugere Levy-Leboyer (1994), que toda “reorganização do trabalho que aumente o significado do cargo para o trabalhador, através da variedade, da identidade e do valor desse cargo, tem possibilidades de estimular a motivação [...]” (p.127-128). Ou seja, a reorganização das tarefas norteada por um aumento do “significado do trabalho para aquele que o realiza e as novas formas de organização do trabalho que permitem aumentar a variedade, a identidade e o valor da tarefa representam certamente uma fonte potencial que relança e reativa as motivações no trabalho” (*ibid*, p.131-132). Deve-se considerar, portanto, conforme enaltece Levy-Leboyer (1994), que a motivação de trabalhadores não é nem uma qualidade individual, nem uma característica do trabalho: não existem indivíduos que estejam sempre motivados, nem cargos igualmente motivadores para todos os indivíduos. “Em realidade a motivação é bem mais do que um estado estático. É um processo que é ao mesmo tempo função dos indivíduos e das situações, uma vez que resulta da relação que se estabelece entre cada indivíduo e o seu cargo específico” (*ibid*, p.138).

Borges e Alves Filho (2001) esclarecem que o conceito de valência se aproxima ao conceito de valor, mas lembram que Vroom já os diferenciava. Valor pode ser compreendido como uma afirmação do que é certo, é sempre positivo. Valência, por sua vez, expressa preferência, e pode ser positiva ou negativa. Os autores também ressaltam que Vroom mostrava que a valência de um mesmo resultado do trabalho pode variar de acordo com o contexto sócio-cultural dos participantes. Em outro texto, Borges e Alves Filho (2003) ainda avaliam que Vroom desenvolveu seu modelo de motivação “considerando quatro grandes grupos de resultados do trabalho, a saber: a provisão de salário, o dispêndio de energia física e mental; a produção de bens e serviços; as interações sociais com outras pessoas e status social” (p.128).

Concordando com o que acredita Victor Vroom, Nadler e Lawler (1977) também compartilham da idéia de que a motivação para se comportar de determinada maneira é maior quando: o indivíduo acredita que seu comportamento o levará a determinados resultados; o indivíduo acredita que estes mesmos resultados têm valor positivo para ele(a) (valência); o indivíduo acredita que é capaz de desempenhar tal atividade (comportar-se de determinada maneira). Em outras palavras, ao se depararem com certos comportamentos (passíveis de escolha), as pessoas procuram responder questões tais como: sou capaz de executar uma função ou atividade a determinado nível de dificuldade caso eu tente? Se eu executar tal atividade, o que acontecerá? Como eu me sinto com relação a estas coisas que irão acontecer? O indivíduo, então, escolhe se comportar da forma que lhe parece ter a maior chance de produzir resultados positivos, desejados. Este dois autores ainda argumentam que os indivíduos com melhor performance organizacional tendem a ver uma forte relação entre o bom desempenho de seu trabalho e o fato de receberem recompensas por eles valorizadas. Além disso, estes indivíduos também têm metas claras de performance e acreditam que podem desempenhá-las bem.

Lawler (1977, p.41-42) também aponta que as pessoas estarão satisfeitas quando os seguintes fatores concordarem entre si: (1) a percepção de um indivíduo acerca do patamar no qual seus *outcomes* (conseqüências, efeitos, resultados do trabalho) se encontram e (2) sua percepção acerca do nível em que seus *outcomes* deveriam se encontrar. Por outro lado, quando este indivíduo avaliar que o nível dos seus *outcomes* está abaixo daquilo que ele julgava dever estar, ele ficará insatisfeito. Desta forma, Lawler adianta que, qualquer que seja o fator ou a variável de trabalho, o pressuposto é que a satisfação com a variável será determinada pela diferença entre o quanto se verifica esta variável e a quantia desta variável que o indivíduo em análise estima existir. Tal modelo também sugere que a percepção da pessoa acerca de seus *outcomes* é influenciada por outros indivíduos, tomados como fator de comparação. Se os *inputs* destes indivíduos são os mesmos da pessoa, mas seus *outcomes* são muito mais elevados, esta pessoa irá avaliar que deveria estar recebendo mais e, como resultado, experimentará insatisfação. “(...) Thus, overall job satisfaction is determined by the difference between all the things a person feels he should receive from his job and all the things he actually does receive⁵” (*ibid*, p.43). Isto reforça, vale enfatizar, a crença de que a análise dos significados do trabalho é vital à compreensão da satisfação no trabalho. Além

⁵ “Desta forma, a satisfação profissional, sobretudo, é determinada pela diferença entre todas as coisas que uma pessoa acha que deveria receber do seu trabalho e todas as coisas que ele realmente recebe.” (Tradução livre do autor).

disso, uma distribuição desigual ou injusta de benefícios, que sofra influência política, econômica ou qualquer que seja, implicará prejuízos sob a ótica da satisfação no trabalho das pessoas vitimadas por tais atitudes.

Nadler e Lawler (1997), no intuito de nortear as políticas de gestão de pessoas e a análise motivacional dentro das organizações, sugerem que as organizações deveriam: descobrir quais resultados cada trabalhador valoriza; determinar os tipos de comportamento desejados pela organização; certificar de que os níveis de performance são possíveis, alcançáveis; ligar os resultados desejados pelos trabalhadores ao desempenho desejado pela organização; certificar-se de que as mudanças nos resultados ou as recompensas são suficientemente grandes para motivar comportamentos significativos. Trabalhadores com bom desempenho devem perceber que recebem mais recompensas desejadas que aqueles com desempenho insatisfatório, e os outros trabalhadores do sistema também devem perceber isso. A motivação eficaz deve emergir do reconhecimento de que nem todos os empregados são iguais e de que as organizações devem ser flexíveis com o objetivo de acomodar diferenças individuais. Isso implica em construir sistemas de recompensa, benefícios, atribuições de cargos que contemplem os valores dos trabalhadores, os quais têm tido pouca voz nestes espaços (NADLER; LAWLER, 1997).

Victor Vroom (2005) afirma que a Teoria da Expectativa também propõe que nem todos os resultados com valência positiva são desejados em virtude de suas propriedades intrínsecas. Os resultados podem também receber valência em razão de sua conexão instrumental percebida para outros resultados com valência. Então as pessoas podem se unir a grupos porque acreditam que a condição de membro aumentará seus *status*, e elas podem desejar desempenhar seus trabalhos com eficácia porque esperam que isso as levará a uma promoção.

Victor Vroom ainda aponta que a Teoria da Expectativa pôde identificar uma lista de 4 variáveis que afetam a força da motivação de cada um para fazer o seu próprio trabalho de forma eficaz. São elas: 1. Expectativa de que um aumento de esforço levará a um alto desempenho. 2. Valência do alto desempenho (independente de sua instrumentalidade). 3. Instrumentalidade do alto desempenho para outras recompensas. 4. Valência dessas outras recompensas. Cada uma destas variáveis nos leva a um tipo diferente de intervenção para aumentar o desempenho. A primeira delas pode ser aumentada por intervenções de treinamento destinadas a aumentar a confiança do empregado em sua capacidade. A segunda poderia ser aumentada pelo redesenho de cargos, e a terceira e quarta variável seriam

atingidas pela alteração das contingências de recompensa ou substituindo as recompensas que são mais valorizadas pelos trabalhadores.

A teoria contingencial de motivação proposta por Vroom também propõe que existem interações entre muitos de seus componentes. Vroom (2005) exemplifica que ao aumentarmos num indivíduo a crença de que ele é capaz de desempenhar melhor uma atividade desde que despenda mais esforço não deve ter efeito na motivação se este indivíduo não valorizar as recompensas oferecidas pela organização para melhores desempenhos e/ou se tal desempenho não tiver valor intrínseco para esta pessoa. Por semelhante modo, a teoria aponta que a introdução de um plano de compensação incentivado terá maior efeito de motivar indivíduos que atribuam um elevado valor ao dinheiro.

Quanto à satisfação no trabalho, é importante lembrar que, tendo como base de comparação o que se sabe sobre motivação, pouco se sabe sobre os determinantes e conseqüências da satisfação (CHAMPION, 1979; LAWLER, 1977). Lawler (1977) explica que a maior parte das pesquisas de psicologia acerca da motivação simplesmente não tem se preocupado com os tipos de reações afetivas que as pessoas experimentam em associação ou como resultado de comportamentos motivados. Segundo o autor, não existe, até então, nenhuma teoria bem desenvolvida sobre satisfação e também poucas pesquisas teóricas têm sido desenvolvidas. Lawler (1977, p.46) ainda adianta que as pesquisas que abordam os determinantes da satisfação têm se debruçado, sobretudo, sobre duas relações: (1) a relação entre satisfação e as características do trabalho e (2) a relação entre satisfação e as características da pessoa. Não surpreendentemente, tais pesquisas mostram que a satisfação é uma função do indivíduo e do ambiente.

Cura e Rodrigues (1999) elucidam o conceito de Satisfação no Trabalho proposto por Locke. Para este autor, a satisfação no trabalho “pode ser definida como um estado emocional agradável ou positivo, que resultou da avaliação de algum trabalho, ou de experiências no trabalho” (p.22). Trevisan (2005) contribui com a construção de um conceito de satisfação. Para a autora, a satisfação é uma resposta afetiva que inclui: “além de manifestações de afeto, o estado de bem-viver, ser e ter, e de ser saudável, realização pessoal e coletiva dentro de princípios éticos e estéticos nas dimensões objetivas e subjetivas do trabalho e do cotidiano do ser humano” (p.31).

Lopes e Fialho (2001) esclarecem algumas teorias sobre motivação humana, dentre elas a Teoria do Impulso, a Teoria do Instinto, a Teoria do Comportamento e a Teoria Cognitiva. A primeira delas sugere que o homem está num constante estado de carência e isso o impulsiona, através de uma fonte interna, a um comportamento que

busque o seu restabelecimento, o seu equilíbrio e a manutenção deste (REIS citado por LOPES; FIALHO, 2001). A Teoria do Instinto tem como pressuposto chave a predisposição natural dos indivíduos para um determinado comportamento. Dentre os instintos básicos que motivam o ser humano, tem-se o ódio, o amor, a inveja, o ciúme, o medo, a curiosidade, a simpatia e a antipatia, a imitação, a sociabilidade e a empatia. O comportamento instintivo é também entendido como anterior a qualquer aquisição individual. A Teoria do Comportamento, por sua vez, aponta a supremacia dos condicionamentos ambientais sobre a estruturação e direcionamento da ação humana. Acredita-se, portanto, que o princípio de qualquer comportamento pode ser induzido ou condicionado, através do condicionamento operante, e o meio mais rápido para se estabelecer um comportamento é reforçar toda ocorrência de resposta. Por fim, a Teoria Cognitiva prega que os atos humanos são guiados pela cognição, pelo que os seres humanos precisam, acreditam e prevêm, e a análise motivacional do indivíduo é que vai especificar a meta através da qual ele fará uso de sua energia para satisfazê-la. Os indivíduos agem conscientemente, traçando suas ações em função de suas metas e mantendo uma relação estreita com a sua vontade (*ibid*).

Citando Berelson e Steiner, Tomás Lopes (1980), no premiado livro *Motivação no Trabalho*, esboça a seguinte definição: Um motivo é um estado interno que dá energia, torna ativo ou move (daí motivação) e que dirige ou canaliza o comportamento em direção a objetivos. A partir de então, o autor esclarece que o estudo da motivação começou pelo entendimento do significado e das relações entre necessidades/estímulos ou impulsos/objetivos.

Para Sievers (1990), a motivação só passou a ser um tópico de estudo importante quando o sentido do próprio trabalho desapareceu ou então foi perdido. A perda do sentido do trabalho será diretamente ligada à crescente divisão e fragmentação do trabalho, princípios que vêm sendo observados na estruturação da forma de trabalhar na maioria de nossas organizações. “Como consequência, as teorias motivacionais têm se transformado em sucedâneos na busca do sentido do trabalho” (p.8-9). Berger e Luckmann (2004) também argumentam que o homem moderno se encontra imerso em uma crise de sentidos decorrente da pluralidade de instituições e de valores que influenciam os sujeitos sociais em muitas direções e perspectivas.

Lévy-Leboyer (1994) considera que por motivação designamos, ao mesmo tempo, a direção e a amplitude de condutas: quais comportamentos são escolhidos, com que vigor e com qual intensidade. E a autora vai ainda mais longe, ao questionar-se a respeito da maneira

pela qual se comportam as pessoas, uma vez que estejam muito envolvidas num trabalho. Ela acredita que a resposta a este questionamento não está num aumento de esforço muscular ou de energia psíquica, mas no aumento da eficácia. Ou seja, consagrando mais tempo para a atividade pela qual se está motivado e aumentando a eficácia. Neste caso, o tempo é um conceito-chave. Para a autora, a motivação é, em última análise, uma questão de repartição do tempo disponível e que podemos constatar atualmente uma vontade de reduzir de maneira global o tempo consagrado ao trabalho e uma diminuição da qualidade. Isso explica uma dispersão da atenção, bem como uma concentração mínima sobre os aspectos pertinentes à tarefa, sem esquecer, ao nível da observação cotidiana, minucioso respeito dos horários. Assim sendo, as motivações no trabalho estão, atualmente, em crise.

O lugar do trabalho no conjunto das ocupações humanas perde a sua importância; o envolvimento no trabalho, mesmo para quem o executa degrada-se; e o interesse pelo trabalho em si mesmo, bem como pelas satisfações que dele se pode tirar, parece colocado em dúvida e em concorrência com outras atividades (LEVY-LEBOYER, 1994, p.42).

A autora francesa tece, todavia, uma ponderação acerca da “crise das motivações”. Antes de mais nada, ela argumenta que o verbo motivar não pode existir sem complemento. Muitos trabalhadores, sobretudo aqueles responsáveis pela contratação de pessoal, têm incorrido no erro de solicitar trabalhadores “motivados”, como se isso significasse uma qualidade permanente e distribuída de forma homogênea. Irônica, Levy-Leboyer (1994) explica que não existe “o pequeno gênio da motivação” que transforma cada um de nós em trabalhador zeloso ou o condena a ser o pior dos preguiçosos. Ao contrário, a desmotivação não é nem um defeito de uma geração, nem uma qualidade pessoal, ela está ligada a situações específicas. Uma pessoa motivada num determinado lugar será indiferente em outro. Pode-se facilmente imaginar um operário “desmotivado” na fábrica sendo muito ativo no fim de semana para construir sua casa,

o empregado do correio que trabalha lentamente atrás do seu guichê fazer seu jogging matinal, o aluno sonolento e desatento manejar cuidadosa e competentemente o computador em casa. As pessoas estão motivadas para cumprir uma determinada tarefa, atingir um fim específico; mas é um contra-senso afirmar a respeito de alguém que - simplesmente - esteja motivado ou não [...] se as motivações no trabalho se enfraqueceram, é porque as motivações fora do trabalho nunca estiveram tão vigorosas (*ibid*, p.43-44).

Levy-Leboyer (1994) também coloca que a desmotivação no trabalho não é um fato universal. “Qualquer que seja a maneira pela qual se aborde o problema, a idéia de um fenômeno massivo e genérico de desmotivação não resiste à análise. É mais justo dizer que a

motivação mudou de alvo” (p.47). E esta autora ainda aponta três categorias nas quais se pode agrupar as motivações no trabalho:

[...] motivações econômicas, na medida em que o trabalho esteja sendo trocado por um salário que pode representar um meio de ação ou a possibilidade de adquirir outros objetos que são valorizados por si mesmos. Motivações sociais, na medida em que o trabalho oferece oportunidade de contatos sociais e, sobretudo, de pertencer a um grupo. Motivações para a ação e auto-realização, uma vez que, pelo fato de trabalhar, de produzir, de contribuir para o progresso de fazer uma obra útil representa uma afirmação da própria liberdade e identidade (p.54).

Objetivando ainda explicar e explorar a temática da motivação no trabalho, Levy-Leboyer (1994) elucida que as teorias sobre motivação podem ser agrupadas em duas grandes categorias: as que se prendem à descrição do conteúdo das motivações e aquelas que procuram analisar, na sua seqüência, o processo motivacional. O primeiro grupo fundamenta-se sobre a noção de necessidade, encontrando seu ponto de partida na observação dos comportamentos mais simples. “Aquele que tem fome ou sede procura ativamente aquietar sua fome e estancar sua sede” (p.60). O segundo grupo de teorias sobre motivação é um pouco mais sofisticado, porque uma dentre suas teorias analisa mecanismos motivacionais apoiando-se em três conceitos: expectativa, instrumentalidade e valência (“Teoria da Expectativa”, de Victor Vroom, conforme já apresentado).

No intuito de distinguir satisfação no trabalho de motivação para o trabalho, Levy-Leboyer (1994) ainda argumenta que o movimento de relações humanas iniciado na década de 1930 admitiu que a satisfação representava uma “causa” do desempenho. Esta idéia trouxe consigo uma conseqüência quase que instantânea: trabalhadores contentes é sinônimo de trabalhadores eficazes. E tal idéia falaciosa parece perdurar ainda hoje. Para embasar aquilo que tenta esclarecer, Levy-Leboyer lembra que desde 1955 uma revista de pesquisas conclui claramente que não existe relação de causa e efeito entre satisfação e motivação e, além disso, trás à tona a obra *Work and motivation*, publicada em 1964 por Victor Vroom, a qual confirma essa conclusão. Levy-Leboyer (1994) ressalva que, apesar disso, as organizações devem se preocupar com o clima social e a satisfação do seu pessoal. É necessário lembrar, portanto, que

a satisfação e a motivação representam dois fatos psicológicos distintos, com seus próprios determinantes e que, sobretudo, eles não possuem laços de causalidade direta entre si. Em outros termos, pode-se estar satisfeito, mas pouco motivado (esse é talvez o caso de certos funcionários públicos bem enquadrados, seguros do seu emprego e contentes com a sua situação, mas pouco preocupados em serem eficazes), ou ainda bastante motivado e pouco satisfeito (esse é seguramente o caso de certas profissões ou serviços em que, apesar de uma real insatisfação, a ética e o sentido do dever impedem de deixar de entender as exigências do trabalho) (*ibid*, p.130).

David A. Nadler e Edward E. Lawler (1977) argumentam que as diferentes abordagens teóricas acerca da motivação podem ser, em síntese, divididas em duas correntes. A primeira delas assume que os trabalhadores são todos iguais (ou similares), que todas as situações são semelhantes, e que existe “*one best way*” para se motivar os empregados de uma organização. Mais recente, a segunda corrente teórica (teoria da expectativa) compreende as pessoas como detentoras de idiossincrasias, portadoras de necessidades e modelos mentais que as ajudam a compreender o que é e como funciona o mundo. As pessoas utilizam estes modelos mentais para tomar decisões a respeito de seus comportamentos, os quais produzirão frutos capazes de satisfazer suas necessidades. Desta forma, elas não são naturalmente motivadas nem tampouco desmotivadas. A motivação depende da situação onde estas pessoas estão e da maneira como esta situação se enquadra às suas necessidades.

Lawler (1977, p.47-48) esclarece que a satisfação, ao invés de ocasionar desempenho, é por ele ocasionada. Para se obter o mesmo nível de satisfação entre pessoas com bom desempenho e pessoas com desempenho pobre, aquelas (com bom desempenho) devem receber mais recompensas que estas. A razão para tanto é que o nível de desempenho influencia a quantidade de recompensas que a pessoa julga dever receber. Assim sendo, quando as recompensas não estão baseadas no desempenho, os indivíduos com melhor desempenho serão os menos satisfeitos, e uma relação negativa entre satisfação e desempenho irá existir. Se, por outro lado, aos indivíduos com melhor desempenho são dadas melhores/mais recompensas, uma relação positiva entre satisfação e desempenho deverá existir. Se assumirmos que a maior parte das organizações tem tido sucesso parcial ao relacionar recompensas e desempenho, temos como corolário o fato de que a maioria das pesquisas deverá encontrar uma fraca, embora positiva, correlação entre satisfação e desempenho - e Lawler confirma que a maioria das pesquisas tem encontrado tais correlações.

Ao final de seu texto, Lawler (1977, p.49) explicita que evidências de pesquisas sobre os determinantes da satisfação sugerem que a satisfação é muito mais influenciada pelas reais recompensas que uma pessoa recebe; é claro, a organização tem uma quantidade considerável de controle sobre estas recompensas. As pesquisas também mostram que, apesar de nem todas as pessoas reagirem da mesma forma ao mesmo nível de recompensa, as reações são previsíveis quando se sabe algo a respeito de como as pessoas percebem seus *inputs*. A implicação disto é que organizações podem influenciar os níveis de satisfação dos empregados. Uma vez que é possível saber como os empregados reagirão a diferentes níveis de *outcomes* (produtos, resultados), as organizações podem alocar os *outcomes* de tais maneiras que poderão causar satisfação ou insatisfação no trabalho. Por fim, Lawler conclui

que manter os trabalhadores de melhor desempenho mais satisfeitos não é uma tarefa fácil, uma vez que eles deverão ser muito bem recompensados.

Christophe Dejours (1994, p.35), juntamente com dois colegas, busca subsídios em H. Pieron para definir que a Motivação pode ser definida como um "*fator psicológico que predispõe o indivíduo, animal ou humano, a realizar certas ações ou a tender a certos fins*". Estes autores também citam R. S. Peters para explicar que a utilização do conceito de motivação pelos psicólogos "*implica mais do que o fato de que um comportamento seja diretivo*"; este conceito seria utilizado para passar a lógica de um comportamento por uma explicação causal.

Em outro texto, Dejours (1988) ressalta também a existência da provável relação existente entre o significado do trabalho e a satisfação dele advinda. O autor salienta que enquanto não houver satisfação suplementar ao nível do conteúdo significativo do trabalho, o alívio só poderá ser limitado. Ainda referindo-se ao conteúdo significativo da tarefa, Dejours destaca que a insatisfação em relação ao conteúdo significativo da tarefa engendra um sofrimento que é, sobretudo, mental em oposição ao sofrimento resultante do conteúdo ergonômico da tarefa. Todavia, "sofrimento mental resultante de uma frustração ao nível do conteúdo significativo da tarefa pode, igualmente, levar a doenças somáticas." (p.61). Para Dejours (1988), há uma distinção entre dois tipos de satisfação. Existe satisfação concreta - que diz respeito à saúde do corpo - e satisfação simbólica, a qual trata da vivência qualitativa da tarefa. "É o sentido, a significação do trabalho que importam nas suas relações com o desejo. Não é mais questão das necessidades como no caso do corpo, mas dos desejos ou das motivações. Isto depende do que a tarefa veicula do ponto de vista simbólico." (p.62).

Bergamini (1997) define motivação como uma força propulsora que leva o indivíduo a satisfazer suas necessidades e desejos. A fonte da sinergia motivacional vem, portanto, do interior de cada pessoa e não de fatores ambientais do ambiente que as cercam. A motivação no trabalho leva os trabalhadores, além de buscarem satisfações pessoais, a realizarem os objetivos da organização. Assim sendo, caberia aos dirigentes organizacionais descobrir quais são os objetivos de seus subordinados, pois são estes objetivos, por excelência, que darão origem à motivação.

Esta autora ainda marca, em outro texto, publicado em 1990, que o fato de a administração prover as necessidades fisiológicas e de segurança transferiu a ênfase da motivação para as necessidades sociais e talvez para as egoísticas dos trabalhadores. Bergamini (1990) também frisa que, a menos que existam oportunidades no serviço para satisfazer essas necessidades mais elevadas, "o pessoal sentirá privação e seu comportamento

irá refletir essa privação. Sob tais condições, se a administração continuar a focalizar sua atenção nas necessidades fisiológicas, seus esforços se tornarão ineficazes” (p.34).

Deve-se sempre ter em mente, conforme considera Bergamini (1990), que:

Somente aqueles que não se deixam iludir por fórmulas mágicas que prometam sucesso absoluto na interação com qualquer tipo de pessoa é que conseguem dirigir pessoas motivadas. Somente elas terão coragem de abandonar os procedimentos que promovem o movimento para se lançarem num programa mais humanamente natural, que é aquele no qual se permite que cada um seja aquilo que queira ser e se realize através da sua motivação pessoal. Enquanto assim não ocorrer, continuar-se-á tendo problemas com pessoas desmotivadas (p.119).

De acordo com Barry Bozeman (1979), um dos principais problemas ligados ao estudo da motivação dá-se em virtude da motivação ser “um estado interior” (intrínseca). É, portanto, difícil ligar a motivação (não observável) a comportamentos (observáveis). O autor explica que nós podemos medir a fome ou a sede, observar comportamentos e, algumas vezes, fazer inferências acerca da relação entre um estado interior e o comportamento (embora muitas vezes existam problemas, tais como o fato das pessoas terem níveis diferentes de tolerância à fome e à sede), mas o que dizer da necessidade de *status* ou auto-estima? Neste caso, entramos num pano de fundo menos sólido, e inferências acerca da relação entre necessidades psicológicas e comportamentos são quase sempre tênues, na melhor das hipóteses. Além disso, Bozeman esclarece que, uma vez que inferências acerca de efeitos da motivação no comportamento são pouco claras e pouco certas, é razoável esperar que vieses sobre natureza humana e o valor de alguns comportamentos aparecerão apenas como interpretações. Talvez isso, em parte, explique as diferentes variedades de teoria da motivação. A partir de então, Bozeman (1979) se questiona: e se nós mudarmos a inferência e olharmos para o efeito e assumirmos a causa? Podemos nós observar comportamentos e assumirmos motivação? O problema aqui é que motivação é apenas um determinante dos efeitos. O fato de uma pessoa ter uma intensa necessidade de *status* não significa que *status* elevado será alcançado. Nem mesmo significa, necessariamente, que comportamentos serão ativados orientados a atingir elevado *status*.

Portella (2001) elucida que a motivação está intimamente relacionada com a “personalidade do ser humano e com seu desenvolvimento mental, emocional, profissional e social, sendo fator que incita as pessoas a procurarem a realização de seus objetivos” (p.19). A autora conclui que, dessa forma, a motivação significa aquilo que move, que incita à ação, o que dirige para atingir os objetivos.

Lopes (1980) esclarece que existem inúmeras definições para motivação e motivação no trabalho e elucida a existência de Motivos Primários, Motivos Gerais e

Motivos Secundários. Sob a égide dos primários, encontram-se, embora não exista consenso quanto a isto, os motivos naturais, isto é, fisiológicos, não resultando de prévia aprendizagem. Lopes lembra que o termo *primário* não significa sempre precedência em relação aos motivos gerais e secundários, uma vez que há muitas situações nas quais os motivos gerais e secundários mostram predominância em relação aos primários (exemplo: celibato entre padres e jejum por causas religiosas ou políticas. Em ambos esses casos, motivos secundários e aprendidos são mais fortes do que os motivos primários não-aprendidos). Para que um motivo possa ser incluído na categoria *primário*, dois critérios devem ser contemplados: não deve ser aprendido e deve ser fisiológico (exemplos: fome, sede, sono, dor, relações sexuais e preocupações com a prole). Lopes (1980) também esclarece que alguns autores sugerem a seguinte classificação para os motivos primários: 1. *Motivos positivos ou de suprimento*: resultado direto de deficiências homeostáticas das células. Exemplos: sede e sono; 2. *Motivos negativos ou de fuga*: resultado da presença de estímulos fisicamente prejudiciais ou potencialmente nocivos. Exemplo: a dor; 3. *Motivos referentes à manutenção das espécies*: resultado do sistema de reprodução, que estimula a função sexual, produz seres humanos e preocupa-se com a proteção desses seres humanos.

A categoria dos Motivos Gerais, de acordo com Lopes (1980), surge da necessidade de classificar motivos situados entre as fronteiras dos motivos primários e dos motivos secundários. “A fim de ser incluído nesta categoria, um motivo deve ser não-aprendido, mas sem base fisiológica” (p.6). Os motivos que parecem se encaixar nesta classificação, embora não haja concordância universal com relação a isto, são: capacidade, curiosidade, manipulação, atividade e afeto.

Para que um motivo seja incluído na classe *Secundário* ele precisa ser aprendido.

[...] Alguns dos mais importantes motivos secundários são: poder, realização, afiliação, segurança, *status* e dinheiro. Cada um desses motivos contribui significativamente para o comportamento humano em geral e para o comportamento organizacional em particular. Cada um é conceitualmente único e possui diferentes imensidades, mas todos têm um ponto comum, ou seja, o de resultarem da aprendizagem (*ibid*, p.7).

Lopes (1980), juntamente com Levy-Leboyer (1994), afirma ainda que as estratégias para motivar as pessoas que compõem as organizações humanas têm como base a premissa de que o desempenho no trabalho é função de duas diferentes espécies de variáveis:

a primeira refere-se à competência (capacidade, habilidade, destreza) do indivíduo [aptidões]; e a segunda diz respeito à motivação propriamente dita

[que se tenha vontade para fazer], que depende primordialmente da personalidade desse indivíduo e de sua maneira de reagir ao ambiente que o cerca, isto é, à situação com todas as suas implicações.” (LOPES, 1980, p.135).

Depois destas explanações, Lopes (1980) também evidencia a importância de se definir operacionalmente o que é motivação antes de medir seus presumidos indicadores. Ele utiliza como exemplo um estudante que consistentemente obtém notas mais altas do que seus colegas com semelhante inteligência. Segundo o autor, pode-se inferir que este aluno tem alta motivação. Lopes (1980) conclui que não se pode medir a motivação diretamente, mas apenas observar um presumido indicador dela e esboçar inferências consequentes dessa observação – neste trabalho, adotamos este pressuposto e procedemos desta forma na análise dos resultados encontrados, os quais serão explorados mais adiante.

O professor estadunidense Dean J. Champion (1979) se mostra convencido acerca da relação entre motivação e satisfação de empregados e eficácia organizacional: “um trabalhador altamente motivado tem a probabilidade de ser mais produtivo do que o menos motivado” (p.190). Segundo o autor, existem certos fatores que se forem alterados, introduzidos ou eliminados na vida do indivíduo, provocam mudanças na disposição psicológica do mesmo, influenciando na eficácia individual e no desempenho de tarefas. O estilo de supervisão, a coesão dos grupos de trabalho, o interesse intrínseco da função, a pressão de trabalho, a estrutura de recompensa, o prestígio ou *status* da função e a participação na tomada de decisão são alguns exemplos de fatores que afetariam a satisfação na função.

Champion (1979) sugere que a satisfação na função exerce um impacto sobre a motivação, mas pondera não ter certeza de como. O autor ainda (1979) explica que alguns dos fatores mais proveitosos que afetam a satisfação no trabalho, que são parte do comportamento intra-organizacional e que foram investigados como variáveis independentes em relação a este termo, são:

1) estilo de supervisão ou liderança; 2) interesse intrínseco da função, o teor de desafio ou mudança; 3) a coesão dos grupos de trabalho (possivelmente conflito ou harmonia interpessoal); 4) carga e pressão do trabalho; 5) o prestígio ou status da função em relação a outros (possivelmente envolvendo oportunidades percebidas para progresso e ampliação da função); 6) o tipo de estrutura de recompensa que se associa ao trabalho (por exemplo, pagamento por hora, dia, semana, mês ou ano, e tarefas voluntárias, como serviços sociais em vários tipos de clínicas e hospitais ou outras organizações onde os voluntários são aceitos e incorporados como membros), e 7) participação na tomada de decisão” (*ibid*, p.191).

Como que dialogando com alguns pesquisadores da satisfação e da motivação no trabalho, Champion (1979) conclui que existe algum acordo de que os fatores que contribuem para satisfação e alta motivação para produzir não são necessariamente os mesmos que geram insatisfações e baixa motivação. E acrescenta: “[...] Um empregado feliz não é necessariamente mais produtivo; porém, o empregado infeliz pode não ter tanto entusiasmo para executar bem o trabalho como o que se acha mais contente” (p.209).

Snir e Harpaz (2002) sublinham que alguns estudos têm sugerido que as necessidades intrínsecas não são o único aspecto importante do trabalho para as pessoas, mas que as variáveis instrumentais (extrínsecas) também o são. Quanto a esta possibilidade, Champion (1979) pondera que parece ser “[...] mais interessante considerar as motivações e satisfações individuais como contribuidoras, ao invés de determinantes da eficácia das organizações” (p.187-8).

2.4 Peculiaridades do Setor Público e do Setor Privado

De acordo com o filósofo e historiador italiano Norberto Bobbio (2005), os termos público e privado surgem na história do pensamento político e social do Ocidente através do direito romano, sendo o direito público definido por *quod ad statum rei romanae spectat* [O direito público diz respeito ao estado da coisa romana, a *polis* ou *civitas*], e o direito privado por: *quod ad singulorum utilitatem* [o privado à utilidade dos particulares]. O autor destaca ainda que, a partir de então, o constante e contínuo uso desses conceitos, sem substanciais modificações, terminou por se tornar uma grande dicotomia, na qual uma ou mais disciplinas (jurídicas, sociais, históricas), “servem-se para delimitar, representar, ordenar o próprio campo de investigação, como, por exemplo, para ficar no âmbito das ciências sociais, paz/guerra, democracia/autocracia, sociedade/comunidade, estado de natureza/estado civil” (*ibid*, p.13). E o autor considera que “[...] a esfera do público chega até onde começa a esfera do privado e vice-versa” (*ibid*, p.14).

Além disso, Bobbio (2005) explica que os dois termos podem ser definidos “um independentemente do outro, ou então apenas um deles é definido e o outro ganha uma definição negativa (a ‘paz’ como ‘não-guerra’)” (p.14). Neste caso, diz-se que o primeiro é o termo forte e o segundo é o termo fraco. A definição de direito público e privado há pouco mencionada é um exemplo do primeiro caso, “mas dos dois termos o mais forte é o primeiro,

na medida em que ocorre freqüentemente de ‘privado’ ser definido como ‘não-público’ [...], raramente o contrário.” (*ibid*, p.14). Como se pode observar, a relação entre público e privado assume significados valorativos diferentes, de acordo com o viés de quem a utiliza. E a contraposição é visível, se o privado for considerado positivo, o público será negativo, e vice-versa, a primazia de um sobre o outro é considerada positiva ou negativa de acordo com os valores que cada um dos termos recebe (*ibid*, 2005).

O economista alemão Albert O. Hirschman (1983) não propôs uma discriminação minuciosa acerca dos setores público e privado. Mesmo assim, sua obra “*De Consumidor a Cidadão: Atividade Privada e Participação na Vida Pública*” mostra-se muito relevante para a compreensão da relação entre os dois setores. O autor hipotetizou de existência de ciclos de alternância, isto é, períodos da história em que os homens, após terem se dedicado primordialmente a atividades privadas, sofrem uma decepção com esse estilo de vida, passando assim a privilegiar as atividades públicas durante um certo período de tempo, entretanto, estas não chegam a garantir plena satisfação, causando nova decepção e levando os cidadãos a um outro período de dedicação às atividades privadas.

Especificamente com relação à dicotomia Público/Privado, Hirschman (1983) sintetiza que o significado do primeiro termo pode ser definido como: “[...] atividade *pública*, atividade no interesse *público*, empenho na busca da felicidade pública; se refere a ação na esfera política, ao envolvimento do cidadão em questões cívicas ou comunitárias” (p.11). O segundo termo da dicotomia, todavia, o autor considera mais problemático. Hirschman destaca que, até o Renascimento, o contraste que hoje se observa entre vida pública/privada se localizava na contraposição entre *vita activa* (ligada a questões públicas ou cívicas) e *vita contemplativa* (fundamentada no retiro da vida ativa com fins de contemplação e meditação filosófica), sendo que esta última, embora pudesse ser chamada “privada”, não transmite o sentido que ele deseja passar em seu trabalho. Dessa forma, ele distingue dois tipos de vida ativa: a *vita activa* tradicional, e outra voltada

[...] para a busca de uma vida melhor para o indivíduo e sua família, devendo ‘melhor’ ser aqui entendido primordialmente em termos de aumento do bem-estar material. Este é, está claro, o significado que o senso comum de hoje dá ao contraste entre defender o interesse público e dedicar-se aos interesses particulares (*ibid*, p.11)

Depois de distinguir as atividades públicas das privadas, Hirschman (1983) se questiona quanto à opção ou ao abandono de tais atividades:

[...] Por que deveriam as atividades públicas, depois de ter gerado decepção, ser tão freqüentemente abandonadas completamente pela avassaladora concentração em questões de natureza privada com as quais teve início nossa história? Como observado anteriormente, temos aqui uma verdadeira assimetria, pois uma

concentração semelhante em questões públicas à custa do abandono da vida privada quase nunca ocorre e pode até mesmo ser considerada fisiologicamente impossível (p.132).

Marcelo B. Zapelini (1996) resgata o “fracasso” (ou “falência”) do Estado e do mercado. O primeiro caso, materializa-se na sobrecarga do Estado, “que assume mais funções do que pode, no fornecimento de serviços públicos gratuitos, impedindo totalmente a concorrência e, por fim, nas políticas inadequadas de preços cobrados pelos serviços e bens fornecidos não-gratuitamente pelo Estado” (CAIRNCROSS citado por ZAPELINI, p.302). O mercado, por sua vez, “fracassa” em atingir propósitos coletivos, “em construir um sistema de concorrência livre de monopólios ou oligopólios, na promoção de planos de desenvolvimento econômico, e no relacionamento eficiente com os mercados internacionais” (CAIRNCROSS citado por ZAPELINI, p.302). Tais fracassos, de ambos os lados, levaram a um verdadeiro beco sem saída.

Uma vez que isso acontece, é esperado que o setor público também irá representar os interesses populares. Mas o autor questiona se há alguma razão para se esperar que administradores públicos trabalhem para o povo mais que os privados, uma vez que eles não são “máquinas de interesse público” atuando na direção da vontade popular, mas pessoas com seus próprios valores, motivações, forças e fraquezas. Há, entretanto, algumas evidências que demonstram que os administradores públicos são mais orientados à prestação de serviços que seus colegas do setor privado, e geralmente buscam trabalhos governamentais porque percebem mais oportunidades de uma carreira orientada a serviços (*ibid*). Além desta diferença, cabe também destacar que alguns tipos de personalidade se enquadram melhor ao setor público.

Harpaz e Snir (2002), por exemplo, encontraram diferenças entre os setores público e privado: os trabalhadores do setor público preocupavam-se mais com a quantidade de horas trabalhadas e com segurança no trabalho; os trabalhadores do setor privado, por sua vez, mostraram-se mais materialistas. Estes autores também explicam que Bellante e Link descobriram que o setor público atrai mais empregados com aversão a risco que o privado. Harpaz e Snir ainda sugerem que isso acontece porque o setor público oferece melhores condições de segurança ocupacional que o privado.

As diferenças entre os objetivos dos setores público e privado vão ainda mais longe. Bozeman (1979) salienta que se fazer *marketing*, por exemplo, para refrigerantes, automóveis, *softwares* de computador é consideravelmente diferente de se fazer “*marketing*” para defesa, estabilidade econômica, etc. Empresas privadas existem para produzir bens ou serviços,

colocá-los no mercado, vendê-los e produzir lucro. Se estas instituições fazem isso, pode-se dizer que elas têm sucesso. Ao contrário, se elas não demonstram lucro após um certo período de tempo, pode-se decretar falência a elas e esperar que em breve desaparecerão. Portanto, se a empresa de um administrador do setor privado apresenta um lucro aceitável e ele demonstra que suas atividades contribuíram para o sucesso da empresa, ele pode se sentir seguro quanto ao seu *status* e seu valor na empresa. A performance de um administrador público, todavia, não pode ser avaliada desta forma. Ao passo que o crescimento econômico é, por vezes, tido como uma medida de boa performance, ele é uma medida pobre sob o ponto de vista do setor público (*ibid*).

2.5 Os Hospitais, os Profissionais da Saúde e a Gestão Hospitalar

Hoje compreendemos os hospitais como instrumentos terapêuticos, de intervenção sobre a doença e o doente, instrumentos suscetíveis - por si mesmos ou por alguns de seus efeitos - de produzir cura. Michel Foucault (1999), todavia, questiona-se a partir de que momento histórico tal concepção passou a ser compartilhada socialmente, uma vez que no passado (antes do século XVIII) os hospitais eram compreendidos como instituições de assistência aos pobres, além de serem também locais de separação e exclusão.

(...) O pobre como pobre tem necessidade de assistência e, como doente, portador de doença e de possível contágio, é perigoso. Por estas razões, o hospital deve estar presente tanto para recolhê-lo, quanto para proteger os outros do perigo que ele encarna. O personagem ideal do hospital, até o século XVIII, não é o doente que é preciso curar, mas o pobre que está morrendo. É alguém que deve ser assistido material e espiritualmente, alguém a quem se deve dar os últimos cuidados e o último sacramento. Esta é a função essencial do hospital. (*ibid*, p.101).

Como, então, se deu tal transformação, na qual o hospital foi “medicalizado” e a medicina pôde tornar-se hospitalar? Foucault (1999) explica que inicialmente não se procurou medicalizar o hospital, mas purificá-lo dos efeitos nocivos por ele engendrados (doenças que ele podia suscitar nas pessoas internadas e espalhar na cidade em que estava situado e a desordem econômico-social de que ele era foco). Além disso, durante o século XVIII houve uma mutação técnica nos exércitos e o custo de formação dos militares se elevou. Era necessário, portanto, vigiar os homens no hospital militar para que não desertassem; era preciso curá-los, evitando que morressem de doença; era preciso evitar que quando curados

eles fingissem ainda estar doentes e permanecessem de cama, etc. Surge, dessa maneira, uma reorganização administrativa e política, um novo esquadramento do poder no espaço do hospital (militar, inicialmente). Sendo assim, pode-se dizer que o hospital da forma como o conhecemos hoje tem sua origem a partir do século XVIII.

Jurandir Freire Costa (1989), em seu livro *Ordem Médica e Norma Familiar*, explica que durante o século XIX o Estado Brasileiro viu-se diante de um impasse: não sabia como criar e perenizar mecanismos de prazer que se combinassem aos seus projetos de mudança, seduzindo as famílias e tornando-as amantes do Estado. Freire Costa afirma, então, que a medicina respondeu a este impasse com a higiene.

(...) Idealmente, a família projetada pelos higienistas deixar-se-ia manipular acreditando-se respeitada; abandonaria antigos privilégios em troca de novos benefícios, auto-regular-se-ia, tornando cada um dos seus membros, num agente da saúde individual e estatal.

Desenvolvendo uma nova moral da vida e do corpo, a medicina contornou as vicissitudes da lei, classificando as condutas lesa-Estado como antinaturais e anormais. Todo o trabalho de persuasão higiênica desenvolvido no séc. XIX vai ser montado sobre a idéia de que a saúde e a prosperidade da família dependem de sua sujeição ao Estado. (COSTA, 1989, p.63).

A partir de então, pode-se observar o importante papel que a medicina – e, com ela, os hospitais e os centros de atendimento à saúde – desempenhou, e continua a desempenhar, no Estado Brasileiro. O repertório de sentimentos e condutas, anteriormente administrado pela família, passou (a partir do século XIX) a ser gerenciado pela medicina e, através dela, devolvido ao controle estatal. Freire Costa (1989) argumenta que o amor é um exemplo disso, sendo anteriormente percebido pela família através do filtro religioso ou das formas “dessubjetivadas” e abstratas da literatura clássica, transformou-se pela ação higiênica num evento adequado à manipulação médico-estatal. O amor passou a ser definido como paixão, reduzindo-se a um fenômeno manejável pelas técnicas médicas.

(...) O amor antigo, impessoal, sopro de Deus ou dádiva das musas, tornava os homens irresponsáveis por seu sentido ou direção. O amor higiênico, em oposição, era humano, filho da biografia ‘burguesa’ e da biologia médica. Essa recondução do amor ao espaço do corpo era o prenúncio de seu futuro deslocamento para o Estado. (*ibid*, p.65).

Em se tratando dos hospitais contemporâneos, Lopes e Fialho (2001) argumentam que a partir da década de 1980 surge um novo processo na área da saúde no Brasil. A ênfase está na implantação da Reforma Sanitária, a qual emergiu da articulação de um movimento social pela saúde, cujas diretrizes expressam saúde como qualidade de vida, transcendendo a simples oferta de serviços, articulando diferentes setores.

Conforme destaca Cravançola (2004), o sistema hospitalar se caracteriza, atualmente, por um desenvolvimento determinado pelas inovações tecnológicas, pela proliferação dos conhecimentos sobre o processo saúde-doença e pelas inúmeras especialidades médicas e de enfermagem. As Unidades de Terapia Intensiva contemporâneas, especificamente, são consideradas unidades críticas para os ambientes hospitalares. Beck (citado por TREVISAN) auxilia nossa compreensão, explicando o conceito de unidade crítica:

unidades fechadas que atendem pacientes com risco de vida, com possibilidades de recuperação, ou em condições especiais, como no processo de parto, recuperação anestésica, emergência e outros. São compostas por pacientes que necessitam de cuidados contínuos e especializados, em consequência das alterações fisiopatológicas e que supõem a ação de uma equipe de saúde especializada, bem como normas e regulamentos específicos para o seu funcionamento (2005, p.37).

Juarez de Queiroz Campos (1978) explica que a UTI é uma unidade especial de internação e que este setor se destina “a receber pacientes em estado grave, com possibilidades de recuperação, exigindo assistência médica e de enfermagem permanente, além da utilização eventual de equipamento especializado” (p.118).

As UTI’s gerais são setores de fundamental importância para os hospitais, uma vez que são unidades que demandam grande parte dos recursos materiais, humanos e financeiros dos hospitais. Além disso, a rotina de trabalho dos profissionais de saúde desta unidade é complexa e dinâmica e as condições de trabalho supõem-se variar quando comparadas (público x privado).

De acordo com Orlando *et al.* (2001), dentro das Unidades de Terapia Intensiva existe uma convergência multiprofissional eminente, e os resultados das atividades desempenhadas nestas unidades dependem sensivelmente do estreito relacionamento entre os membros das equipes de trabalho e da colaboração interdisciplinar. O atendimento é voltado ao atendimento de pacientes com “efetivo ou potencial comprometimento de funções vitais, devido à falha de um ou mais sistemas orgânicos, como consequência de doenças, traumatismos ou intoxicações” (*ibid*, p.3). Trata-se de cuidados progressivos, podendo-se considerar a Terapia Intensiva o nível mais complexo e avançado dentro da hierarquia dos serviços hospitalares. Orlando *et al.* (2001) destacam as seguintes ações, as quais competem às UTI’s:

Prevenir o surgimento, ou evitar a progressão, de estados deletérios prejudiciais ao equilíbrio corporal; Promover a recuperação completa ou parcial de estados mórbidos que comprometeram agudamente a saúde de paciente previamente hígido; Restabelecer, temporária e parcialmente, a harmonia orgânica afetada por intercorrências agudas em indivíduos cronicamente doentes; Prolongar vidas, desde que a qualidade seja compatível com a dignidade dos seres humanos; Zelar pelo bem-estar e conforto dos pacientes terminais, evitando a prática da distanásia (p.3-4).

Todas as ações acima destacadas são, na verdade, orientadas à redução da morbidade e mortalidade, verdadeira meta da Terapia Intensiva. A UTI é, portanto, considerada uma unidade de elevada tensão, “com incertezas no tocante à sobrevivência e ao aparecimento de eventos catastróficos, o que produz ansiedade, facilmente traduzida em estresse” (*ibid*, 2001, p.4).

Orlando e seus colaboradores também mencionam que as equipes de trabalho nas UTI's, desde alguns anos, vêm-se ampliando sensivelmente, com a atuação de enfermeiros, fisioterapeutas, nutricionistas, psicólogos, administradores e pessoal em treinamento em hospitais universitários e centros formadores. Este fato reflete o aumento de complexidade no atendimento dispensado aos pacientes críticos, “em grande parte alavancado pela vertiginosa evolução tecnológica, com a conseqüente necessidade cada vez maior de especialização.” (*ibid*, p.4). E a importância desta troca de informações é bastante visível também no relacionamento entre os profissionais da UTI: enquanto em outras unidades de um hospital essa relação usualmente se limita à execução, por parte dos profissionais de enfermagem, da prescrição médica, “na UTI o desempenho e a comunicação refletem-se diretamente nos resultados da Unidade” (*ibid*, p.6).

De acordo com o modelo clássico do intensivismo, a avaliação médica dá-se de forma fragmentada, pois, a intervalos de seis, 12 ou 24 horas, o médico responsável é substituído por outro profissional, que se encarrega de dar continuidade ao tratamento intensivo durante outro período de tempo e, assim, sucessivamente (ORLANDO, 2001). Orlando (2001) também argumenta que este sistema oferece as seguintes vantagens: poupa os profissionais de saúde, física e psicologicamente, em virtude das atividades desenvolvidas nas rotinas de trabalho serem altamente estressantes; envolve diferentes profissionais, de modo que a atenção ao paciente crítico - costumeiramente complexo, devido a diversidade e gravidade das disfunções orgânicas - possa contar com maior probabilidade de sucesso, já que aquilo que eventualmente “escapa” de um plantonista poderá ser detectado pelo próximo; permite que os profissionais se dediquem a outras atividades menos estressantes, reservando apenas determinados períodos para atuar como plantonista, sem que tais atividades conflitem entre si, oferecendo ainda possibilidades de ampliar ganhos financeiros.

Objetivando compreender um pouco do que concerne o ambiente das Unidades de Terapia Intensiva, Abrão, Costa e Orlando (2001) explicam que as UTI's possuem aparelhos de diferentes tipos e tamanhos, dentre eles: monitores, que verificam os

batimentos cardíacos, a pressão arterial, os movimentos respiratórios e os níveis de oxigênio no sangue; a sonda vesical, que fica dentro da bexiga e sua outra extremidade desemboca em uma bolsa transparente, pendurada no leito do paciente; a sonda gástrica ou enteral, que é introduzida pelo nariz e desce até o estômago ou o início do intestino do paciente e retira gases e secreção que se acumulam no estômago e/ou oferece líquidos e alimentos para o paciente que não tem condições de alimentar-se pela boca; as bombas de infusão, que são pequenos aparelhos localizados ao lado da cama do paciente e que servem para controlar rigorosamente o gotejamento de soros e medicamentos administrados diretamente na veia; os dialisadores, os quais permitem remover substâncias nocivas nos casos em que os rins não estão funcionando normalmente; o *intracath*, que nada mais é do que um tubo plástico através do qual podem ser administrados soros, sangue ou medicamentos diretamente na veia, reduzindo a necessidade de outras punções e aumentando o conforto do paciente; o ventilador mecânico, um aparelho que ajuda o paciente a respirar; a traqueostomia, que concerne um tubo colocado diretamente na traquéia do paciente; a drenagem de tórax, a qual introduz um tubo dentro da cavidade torácica através de um pequeno orifício, com a finalidade de drenar o líquido ou o ar que está envolvendo e apertando o pulmão.

Campos e Orlando (2001) enaltecem a morte como o momento que mais desgasta a rotina do profissional de UTI, no cotidiano de sua atuação profissional. “Mesmo naquelas situações em que ela já é esperada, sua comunicação formal aos familiares produz, invariavelmente, reações emocionais, às quais o intensivista não é absolutamente imune” (*ibid*, p.37). E estes autores esclarecem que, apesar da “imagem exterior” de um certo distanciamento, quiçá frieza, sobretudo por parte da equipe médica, a verdade é que as situações de morte desgastam os profissionais da UTI. E eles acrescentam que a “armadura” que se vai construindo ao longo dos anos, como mecanismo de defesa emocional, não é invulnerável. Além disso, a notícia de um óbito inesperado, súbito, é ainda (muito) mais desconfortável.

Para Trevisan (2005), os profissionais de saúde que trabalham em unidades críticas vivenciam situações complexas, pois seu cotidiano envolve casos de emergência, tempo prolongado de permanência e risco de morte, dentre outros agravantes. Além disso, o sofrimento do trabalhador da equipe de saúde é também decorrente do sofrimento alheio, principalmente quando a sua possibilidade de proporcionar alívio a esse sofrimento é limitada. De um lado, há uma satisfação pelo alívio do sofrimento do próximo; de outro, o sofrimento com as condições e limites pessoais, pelo ambiente de trabalho ou pela patologia presente no

outro. Neste cenário (UTI's de hospitais), encontram-se, portanto, trabalhadores enfrentando situações que, num gradiente, variam da satisfação ao sofrimento. Ou seja, é no cotidiano do processo de trabalho, no atendimento aos pacientes internados, onde se dá a dinâmica satisfação-sofrimento destes indivíduos (*ibid*). O papel dos profissionais de saúde longe de se revestir, portanto, de um significado meramente assistencial, se inscreve numa prática pluridimensional.

Neste cenário, pode-se seguramente dizer que a administração hospitalar se apresenta como uma prática fundamental para o adequado funcionamento do nosocômio. De acordo com Campos (1978) esta prática consiste, essencialmente, na aplicação dos princípios da organização racional do trabalho às atividades hospitalares. Aos hospitais se aplicam as normas legais “pertinentes às pessoas jurídicas, pertençam elas ao âmbito de Direito Privado ou sejam subordinados ou vinculados à administração pública direta ou indireta, com o funcionamento decorrente de leis, estatutos e regulamentos” (*ibid*, 205).

Os hospitais, de acordo com Campos (1978), são reconhecidos como organizações de prestação de serviços e encontram-se envolvidos num esquema de planejamento-organização-direção e controle; preocupam-se com orçamento, receita e despesas e não podem prescindir de sua inegável responsabilidade social, com direta atuação sobre os mais importantes problemas da vida humana. Lidando com tão elevado valor, “a administração hospitalar também sofre o impacto de uma série de adaptações bem mais complexas do que os sistemas e processos utilizados para a gerência de negócios comerciais, industriais e de prestação de serviços” (*ibid*, p.206).

Em matéria de administração de recursos humanos, conforme afirma Campos (1978), a mais complexa organização é a hospitalar. De acordo com o autor, nesse tipo de instituição, o trabalho se reveste de uma série de condições cujas peculiaridades se manifestam somente em outros hospitais. Campos (1978) ainda sublinha que o Administrador Hospitalar possui uma grande responsabilidade ao propor programas que objetivem “a melhoria das relações humanas no trabalho, bem como no que tange à interpretação das características *sui generis* de tal tipo de entidade, com estrutura administrativa peculiaríssima, dispondo-se a prestar os mais amplos e reiterados esclarecimentos ao corpo de servidores” (p.221).

Por fim, pode-se dizer, conforme aponta Campos (1978), que o trabalho do Administrador Hospitalar está ligado a uma série de fatores relacionados com o equilíbrio emocional dos trabalhadores envolvidos na dinâmica hospitalar, e uma vez que este equilíbrio é rompido, “gera-se um problema administrativo de conseqüências imprevisíveis, levando-nos à crença de que o mais importante não seja propriamente a apuração dos efeitos desse

desequilíbrio, e sim uma análise acurada das causas que condicionaram tal rompimento”
(*ibid*, p.222).

3 METODOLOGIA

3.1 Caracterização da Pesquisa

Trata-se de uma pesquisa predominantemente (e não essencialmente)⁶ descritiva e qualitativa. Analisaram-se entrevistas (semi-estruturadas, conforme o roteiro do Apêndice C, e estruturadas, ver Anexos B e C) realizadas com trabalhadores efetivos e contratados das UTI's gerais de dois hospitais: um da região de Florianópolis (público) e outro da cidade do Rio de Janeiro (privado). Além destas fontes, compreendem-se as observações assistemáticas *in loco* como instrumentos auxiliares de compreensão dos fenômenos ora investigados.

3.2 Instrumentação

Nesta pesquisa, a principal técnica de coleta de dados foi a entrevista. Utilizaram-se entrevistas estruturadas e semi-estruturadas. As estruturadas (Anexos B e C) foram utilizadas para a investigação dos significados atribuídos ao trabalho dos profissionais de saúde e se basearam em um instrumento traduzido e adaptado pelo pesquisador e por Joana Soares Cugnier⁷. Em sua versão original (em inglês), tal instrumento – questionário MOW (formulado e validado) - consistia de 27 questões distribuídas em 12 páginas (MOW, 1995). Este questionário, como se poderá verificar no item a seguir (Coleta de Dados), serviu como base para a entrevista estruturada, a qual contou com o auxílio de cartões-resposta (Anexo C), preenchidos pelos entrevistados. As questões do questionário, como também lembram os integrantes do grupo MOW Harpaz e Snir (2002), envolvem uma variedade de métodos: Itens em escala tipo Likert variando de 1 a 7, de 1 a 4 ou de 1 a 6; itens para serem postos num *ranking* de acordo com uma dada prioridade; lista de opções para assinalar (escolha forçada); sentenças desordenadamente distribuídas para se colocar na ordem de importância do respondente.

⁶ As entrevistas estruturadas foram tratadas enfatizando mais o aspecto quantitativo.

⁷ O MOW admite a possibilidade de se adaptar os procedimentos de pesquisa às características e restrições de cada país (QUINTANILLA; CLAES, 2000, p.351).

De acordo com os pesquisadores e diretores do MOW *Center*, S. Antonio Ruiz-Quintanilla e Rie Claes (2000), o MOW (*Meaning of Working*) *International Research Team* é um grupo de pesquisa internacional especializado na temática do significado do trabalho, que tem estudado amplamente o assunto desde os anos 1970, e que procura estimular esforços de pesquisa que busquem a compreensão dos significados do trabalho. Estes mesmos autores, juntamente com outros do MOW, como Itzhak Harpaz e Xuanning Fu (2002), afirmam ainda que o modelo especifica 5 conceitos centrais: centralidade do trabalho (identificação individual com o trabalho ou o grau de significância que um indivíduo atribui ao papel trabalho); normas sociais sobre o trabalho (padrões avaliativos sobre o trabalho; crenças e expectativas sobre direitos e responsabilidades relacionados ao trabalho); resultados valorizados do trabalho e importância de metas/preferências laborais (explora o poder motivador de metas e resultados no domínio trabalho: por que as pessoas trabalham e o que buscam com seu trabalho?); aspectos importantes do trabalho; identificação com o papel trabalho.

De modo semelhante, Morin (2001) acrescenta que o questionário MOW inclui 5 partes: “1. Opiniões e valores sobre o trabalho; 2. Opiniões sobre a vida em geral; 3. Informações pessoais; 4. Expectativas com relação ao trabalho; 5. Descrição do trabalho atual.” (p.11). Bastos *et al* (1995) sublinham que a estrutura geral do significado do trabalho envolve principalmente os três seguintes domínios: centralidade do trabalho, normas sociais sobre o trabalho, resultados e objetivos valorizados do trabalho.

A partir de então, pôde-se definir as variáveis de análise a partir das quais cada dimensão da entrevista estruturada pôde ser analisada. Conforme nos subsidiam Harpaz e Snir (2002) e também Harpaz e Fu (2002): *Centralidade do trabalho* - trata das variáveis: significância absoluta do trabalho na vida do indivíduo e da importância relativa do trabalho em relação a outras áreas; *Direitos*: oportunidade de treinamento, perguntar a opinião do empregado, oportunidade de fazer sugestões ao trabalho, direito a um trabalho significativo; *Deveres*: contribuição à organização ou à sociedade através do trabalho, responsabilidade de guardar para o futuro, pensar em melhores maneiras de se fazer o trabalho, recompensa por trabalho monótono/simples, valor de qualquer trabalho mesmo que entediante ou que não exija habilidades; *Orientação econômica*: pagamento adequado, importância do rendimento como um resultado valorizado do trabalho e o papel significativo do dinheiro; *Relações interpessoais*: o trabalho permite contatos interessantes, o tipo de pessoa com quem se trabalha, bons relacionamentos interpessoais; *Orientação expressiva*: variedade, ter

habilidades para o trabalho, o trabalho é basicamente interessante e satisfatório, trabalho interessante que você realmente goste, bastante autonomia.

Borges e Alves Filho (2003) argumentam que a compreensão do significado do trabalho em um determinado grupo vem se dando, já desde os estudos da equipe MOW (1987), através do conceito de padrão do significado do trabalho, o qual consiste na configuração de escores dos indivíduos nas diversas facetas e fatores quando é o caso. “[...] os padrões do significado do trabalho consistem na combinação dos escores em centralidade do trabalho, nos fatores valorativos e descritivos e na hierarquia atribuída a tais fatores” (p.127).

Morin, Tonelli e Pliopas (2003), por sua vez, citam England e Whiteley, autores que trabalharam segundo os propósitos do grupo MOW, e explicam que

[...] estes padrões foram classificados de A à F e incluem os seguintes aspectos: para o Padrão A, o trabalho acrescenta valor a qualquer coisa, você deve prestar conta do trabalho, você recebe dinheiro para fazer isso; no Padrão B, ao realizar o trabalho existe um sentimento de vinculação, você recebe dinheiro para realizar isso, você faz isso para contribuir com a sociedade; no Padrão C, outros se beneficiam de seu trabalho, você recebe dinheiro para realizar isso, você faz o trabalho para contribuir com a sociedade, o trabalho é fisicamente exigente; no Padrão D, você recebe dinheiro para realizar o trabalho, faz parte de suas tarefas, alguém lhe diz o que fazer, não é agradável; para o Padrão E, o trabalho é mentalmente e fisicamente exigente, você recebe dinheiro para fazer isso, mas não é agradável; no Padrão F, existe horário, você recebe dinheiro para fazer isso, faz parte de suas tarefas. Afiliados do grupo MOW (1987), que pesquisaram mais de 8 países, encontraram em todos eles que o elemento salário faz parte da definição de trabalho. De acordo ainda com o grupo MOW, a noção de trabalho é positiva para os padrões A, B e C. É negativa para os padrões D e F e tem uma concepção neutra em F” (p.).

Apesar das questões serem bem variadas (formuladas de modos diferentes) e do questionário original abordar diferentes assuntos, o tamanho e a quantidade de perguntas tornaria qualquer entrevista deveras exaustiva em se considerando o contexto cultural brasileiro. Assim sendo, algumas questões – principalmente aquelas que, de alguma forma, repetiam informações de outras perguntas - foram excluídas. Dessa forma, o atual instrumento contempla praticamente a mesma diversidade e a mesma carga de informações do original. Como forma de auxílio ao atual instrumento, foi também utilizado cartões de respostas (Anexo C). Ou seja, para cada pergunta feita, o pesquisador apresentou ao entrevistado um cartão ilustrativo com as alternativas de resposta possíveis. Isso foi feito especialmente em benefício das questões que careciam de visualização (como, por exemplo, as escalas), permitindo que o respondente pudesse entender e refletir sobre cada pergunta. Além disso, com esta sistemática tentou-se diminuir a probabilidade do entrevistado se sentir entediado ou desmotivado frente ao questionário, já que houve um intervalo ao fim de cada questão respondida, em cujo tempo o pesquisador realizava a pergunta seguinte. Harpaz e Fu (2002) argumentam que a sistemática

de entrevista também foi utilizada pelos pesquisadores do MOW na ocasião das aplicações do “MOW Survey”.

Predominantemente objetivando compreender a temática da satisfação no trabalho, utilizaram-se entrevistas semi-estruturadas individuais. Esta etapa se deu imediatamente após a entrevista estruturada e seguiu um roteiro (Apêndice C). Estas entrevistas nortearam-se por 6 perguntas, a saber: 1. Como você veio trabalhar na UTI?; 2. Que expectativas você tinha e tem em relação ao seu trabalho na UTI?; 3. O que você sabia sobre o trabalho na UTI antes de vir para esta unidade?; 4. O que você pensa ou sente, antes, durante e depois do seu trabalho e o que ele significa pra você?; 5. O que lhe aborrece e o que lhe deixa feliz no trabalho?; 6. Talvez eu tenha deixado de mencionar algum ponto que você considere importante. O que mais você gostaria de falar? Como técnicas de coleta de dados complementares, foram feitas observações não sistemáticas nos ambientes de trabalho pesquisados.

3.3 Coleta de Dados

Primeiramente, os profissionais de saúde dos turnos diurno e noturno das UTI's gerais dos dois hospitais foram informados, pelo pesquisador e pelo chefe da unidade, da natureza, do que se tratava o estudo e quais os seus objetivos. Todos os trabalhadores que participaram desta pesquisa o fizeram por adesão voluntária. Ou seja, o critério de participação adotado por esta pesquisa foi o consentimento por parte do trabalhador em participar do estudo. Foram entrevistados todos os trabalhadores que voluntariamente permitiram a realização das entrevistas. Coincidentemente, o número destes sujeitos foi o mesmo nas duas UTI's, conforme se poderá ver logo mais.

Num segundo momento, todos os trabalhadores das UTI's gerais dos dois hospitais (exceto aqueles que estavam em período de licença ou de férias) foram convidados a participar da pesquisa. Para tanto, assinaram um “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido” (Apêndice A) afirmando que estavam cientes dos objetivos e que aceitavam participar do estudo⁸. Todos os entrevistados permitiram gravações sonoras (as quais objetivavam registrar as entrevistas) e assinaram o Termo de Consentimento para Gravações (Apêndice B). Ambos os termos de consentimento – bem como todo o projeto desta pesquisa

⁸ Procedimentos similares foram adotados pelos pesquisadores do MOW (QUINTANILLA; CLAES, 2000, p.351).

- foram previamente analisados e aprovados pelos comitês de ética em pesquisa dos hospitais pesquisados. Cada indivíduo preencheu, primeiramente, um formulário de caracterização/identificação (Anexo A) e foi, então, entrevistado (entrevistas estruturada e semi-estruturada, respectivamente - ilustradas no Anexo B e Apêndice C). Cada sujeito recebeu um cartão-resposta (Anexo C) para as perguntas que eram feitas verbalmente pelo entrevistador/pesquisador. Ou seja, para cada pergunta feita pelo pesquisador, havia uma relação de respostas/opções para serem assinaladas pelo sujeito no cartão-resposta. Este método foi utilizado objetivando aumentar a concentração do respondente e diminuir seus erros no preenchimento, uma vez que o entrevistador poderia verificar cada resposta no mesmo momento em que ela fosse assinalada e, havendo necessidade, poderia repetir a pergunta ou observar uma questão não assinalada (e solicitar ao entrevistado a correção). Isso permitiu um aumento na probabilidade de uma resposta mais coerente e evitou que o entrevistado ficasse entediado, uma vez que havia um “descanso” ao término de cada questão (o indivíduo pesquisado precisava ouvir atentamente a próxima pergunta e, se necessário, solicitar que o pesquisador a repetisse). O pesquisador adotou este procedimento tendo como base atividades de pesquisa anteriormente realizadas, quando utilizou o mesmo instrumento em forma de questionário e verificou a existência de tais problemas. A coleta de dados se iniciou em Janeiro de 2007 e foi finalizada em Junho de 2007.

3.4 Tratamento e Análise dos Dados

Como instrumentos auxiliares ao tratamento dos dados coletados, utilizou-se o programa estatístico SPSS® versão 15.0 para Windows®, e o software de planilhas Microsoft Excel 2003®.

Em virtude de se ter analisado diagramas de dispersão, histogramas, assimetria dos dados, curtose, diagramas de caixa (*boxplots*) e de se ter feito um teste de normalidade (Kolmogorov-Smirnoff) com os dados coletados nesta pesquisa, verificou-se que os resultados deste estudo, de modo geral, não apresentavam distribuição normal. Desta forma, optou-se por utilizar testes estatísticos não-paramétricos, bem como as seguintes estatísticas descritivas: medianas (e não médias) e quartis superiores e inferiores (e não desvios padrão), uma vez que tais medidas representam os indivíduos típicos de um grupo e oferecem leituras mais fidedignas dos dados encontrados. Ou seja, se fossem utilizadas médias, por exemplo,

tais valores seriam influenciados pela não normalidade dos dados, o que poderia elevar a média para cima ou para baixo.

Para a análise das entrevistas estruturadas, utilizou-se predominantemente estatística descritiva (gráficos, medianas, quartis) e comparativa (teste Mann-Whitney - teste não paramétrico equivalente ao “teste t” paramétrico, o qual exige distribuições normais, não apresentadas nos resultados desta dissertação, e o teste do qui-quadrado ou χ^2). A estatística comparativa teve como objetivo a comparação dos dados oriundos do hospital público com aqueles obtidos pelo hospital privado. Adotou-se um nível de significância de 0,05 (ou 5%). Para a análise das entrevistas semi-estruturadas, utilizou-se análise de conteúdo. Todas as 80 entrevistas foram transcritas, do início ao fim (sem cortes ou edições) e posteriormente analisadas.

De modo similar ao proposto por Altenfelder (2006), agruparam-se em cada uma das narrativas os aspectos que julgávamos que pudessem ser agregados, incluindo não só as falas mais frequentes ou que geraram maior motivação, emoção ou envolvimento dos sujeitos, mas também as questões que menos apareceram ou que foram apresentadas como pouco importantes, mas que foram avaliadas como relevantes para contribuir para a compreensão da questão de pesquisa. O agrupamento destas falas foi possibilitando a criação de núcleos de significação. É importante destacar que, nesta etapa, trabalhou-se isoladamente com cada uma das entrevistas, constituindo os núcleos de significação de cada um dos entrevistados. Terminando esse processo, foram constatadas muitas semelhanças entre os agrupamentos criados. Decidiu-se, então, criar núcleos de significação comuns para analisar as falas dos sujeitos. (*ibid*, p.44-45). As questões isoladas e/ou muito pouco frequentes narradas pelos indivíduos não foram incluídas neste artigo.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta e discute os resultados obtidos por esta pesquisa. Imediatamente após cada uma das variáveis serem apresentadas, analisam-se e, simultaneamente, propõem-se reflexões acerca dos dados coletados.

4.1 Caracterização dos Sujeitos da Pesquisa

Participaram da pesquisa, ao todo, 80 sujeitos, 40 do hospital público (cerca de 80% do total) e 40 do Privado (cerca de 70% do total), todos lotados nas Unidades de Terapia Intensiva gerais. No Público, assim como no Privado, foram entrevistados 14 homens e 26 mulheres - isso levanta a noção de cuidado de saúde enquanto ação socialmente concebida como feminina e produto de “qualidades naturais” das mulheres (mulher-mãe, curandeira, cuidadora), gênero predominante não apenas nesta pesquisa, mas na área de saúde de modo geral. As idades dos respondentes variaram de 21 a 60 anos. A mediana da idade dos sujeitos no Público foi igual a 40 anos (com quartil inferior, 25º percentil ou “ $Q_{1/4}$ ” = 31,25 anos, e quartil superior, 75º percentil ou “ $Q_{3/4}$ ” = 46,5 anos) e, no Privado, 32,5 anos ($Q_{1/4}$ = 29,25 e $Q_{3/4}$ = 37,5 anos). Tal diferença nas idades dos sujeitos pesquisados deve-se ao fato de o setor público engendrar estabilidade (econômica, social, política) e permitir com que seus empregados usufruam dos benefícios da seguridade social e tenham garantia de renda, independente da situação econômica vigente no país. Além disso, esta diferença se justifica pela exigência de qualificação, cada vez maior, por parte do setor privado (conforme Tabela II, a seguir) e por certa desconsideração com relação aos idosos, os quais, sob uma leviana ótica instrumental, oneram financeiramente as organizações (através de planos de carreira, benefícios adquiridos, licenças para tratamentos de saúde, etc.).

Entrevistaram-se pessoas com diferentes graus de instrução, do Ensino Fundamental à Pós-graduação universitária.

Tabela II: Escolaridade dos entrevistados, controlando o setor onde os dados foram coletados.

Escolaridade	Público		Privado	
	Nº. Sujeitos	Percentual	Nº. Sujeitos	Percentual
Ensino Fundamental	2	5,0	1	2,5
Ensino Médio	4	10,0	2	5,0
Ensino Técnico	15	37,5	12	30,0
Nível Superior Incompleto	6	15,0	4	10,0
Nível Superior Completo	4	10,0	7	17,5
Pós-graduação	9	22,5	14	35,0
TOTAL	40	100,0	40	100,0

Como se pôde verificar na tabela acima, a exigência de escolaridade parece ser maior no Privado do que no Público. Tal diferença pode ser, em parte, explicada pelas diferenças culturais de cada cidade pesquisada (Rio de Janeiro como uma grande metrópole, com uma competitividade trabalhista cada vez mais acirrada, e a região de Florianópolis, por outro lado, preservando ainda características das cidades de pequeno porte) e também pelo grau de complexidade tecnológica (recursos, equipamentos, etc.) das UTI's pesquisadas - aparentemente maior no Privado. Apesar disso, o setor privado aparenta aglutinar empregados com mais alto nível de educação formal. Pelo menos em parte, isso se deve ao imperativo da produtividade, mais predominante neste setor. Ou seja, por entender que os trabalhadores mais qualificados agregam mais valor ao trabalho que desempenham, o setor privado norteia-se por escolaridade ao selecionar seus empregados e adota políticas de pessoal mais agressivas no tocante a este item. Estas suposições ganham força quando comparadas à idade dos sujeitos e ao tempo de serviço em cada setor estudado, conforme se poderá ver a seguir.

O tempo de serviços prestados ao hospital verificado nos trabalhadores das duas UTI's variou de menos de 6 meses até 27 anos. Todavia, a mediana encontrada no Público foi igual a 12 anos (com $Q_{1/4} = 3$ anos e $Q_{3/4} = 19$ anos) e 4 anos (com $Q_{1/4} = 2$ anos e $Q_{3/4} = 10$ anos) no Privado. Quando questionados há quanto tempo trabalham nas UTI's pesquisadas, os entrevistados assinalaram respostas que variaram de 1 mês até 20 anos. O valor da mediana encontrado nesta questão para o Público foi 7 anos (com $Q_{1/4} = 2$ e $Q_{3/4} = 15$ anos) e, para o Privado, 4 anos (com $Q_{1/4} = 1,62$ e $Q_{3/4} = 9$ anos).

Como os dados eram assimétricos e o número de participantes pequeno, o teste estatístico (não-paramétrico) mais apropriado foi o Mann-Whitney. As estatísticas descritivas mostraram que os participantes do Público, quando comparados aos do Privado, eram mais

velhos (mediana = 40 anos no Público contra 32,5 anos no Privado) e trabalhavam há mais tempo no hospital (mediana = 12 anos no Público versus 4 anos no Privado). O valor do U de Mann-Whitney encontrado para a idade dos sujeitos foi de 501 ($Z = -2,88$) e 524 ($Z = -2,66$) para o tempo de serviço nos hospitais pesquisados, com um valor de probabilidade associada (bi-caudal) de 0,004 e 0,008, respectivamente, o que sugere que estes resultados não se deram por erro amostral⁹. Portanto, existem provas o suficiente para concluir que o grupo dos participantes do Público são mais velhos e trabalham há mais tempo nos hospitais pesquisados que os do Privado. Estes resultados trazem à tona, mais uma vez, a questão da estabilidade no setor público.

O estado civil dos indivíduos pesquisados será apresentado em forma de tabela, a seguir.

Tabela III: Estado civil dos entrevistados, controlando o setor onde os dados foram coletados.

Estado Civil	Público		Privado	
	Nº. Sujeitos	Percentual	Nº. Sujeitos	Percentual
Casado	31	77,5	23	57,5
Solteiro	6	15,0	14	35,0
Divorciado	1	2,5	2	5,0
Viúvo	2	5,0	1	2,5
TOTAL	40	100,0	40	100,0

Houve diferença significativa com relação ao estado civil dos entrevistados ao se comparar os dois setores pesquisados. Exatamente 31 indivíduos do Público e 23 do Privado eram casados, enquanto 6 dos pesquisados no Público contra 14 do Privado eram solteiros. Como se poderá conferir na tabela a seguir, o valor do teste do qui-quadrado (χ^2) encontrado para estas variáveis foi igual a 4,38, com valor-p igual a 3,3% (hipótese unicaudal) com grau de liberdade (gl) igual a 1, mostrando que é muito improvável que tal relacionamento se dê em virtude do acaso (erro amostral). O V de Cramer (valor estatístico que mede a força de associação ou dependência entre duas variáveis categóricas em uma tabela de contingência) obtido acentua que em torno de 6% da variação das frequências do estado civil pode ser explicado pelo local de trabalho dos indivíduos estudados. Neste sentido, é possível concluir que existe uma relação entre estas variáveis.

⁹ A probabilidade de se encontrar tais resultados é tão improvável quanto 4 em 1000 e 8 em 1000, respectivamente.

Tabela IV: Diferenças significativas entre o Estado Civil dos sujeitos controlando Local de Trabalho.

Local de Trabalho	Público		Privado		X ²	gl	p	V de Cramer
	Casado	Solteiro	Casado	Solteiro				
Estado Civil	31	06	23	14	4,38	1	0,033	0,243 (5,9%)

*6 sujeitos eram divorciados ou viúvos, e não foram incluídos nesta análise.

A diferença entre a quantidade de sujeitos casados no Público e no Privado ressuscita a discussão a respeito da representação social de estabilidade proposta pelo setor público, a qual permite uma condição mais digna de segurança ocupacional que possivelmente influencia as decisões individuais, as quais, muitas vezes, são exteriores ao contexto profissional (além da idade – os trabalhadores do Privado são mais jovens – a não união conjugal é um exemplo disso).

Todos os sujeitos entrevistados trabalhavam na UTI geral. A função de cada um deles é apresentada a partir da tabela a seguir.

Tabela V: Função atual do entrevistado na UTI pesquisada, controlando o setor onde os dados foram coletados.

Função Atual	Público		Privado	
	Nº. Sujeitos	Percentual	Nº. Sujeitos	Percentual
Auxiliar Administrativo ou de Enfermagem	7	17,5	5	12,5
Técnico Administrativo	2	5,0	1	2,5
Técnico de Enfermagem	18	45,0	16	40,0
Enfermeiro	7	17,5	10	25,0
Médico	6	15,0	8	20,0
TOTAL	40	100,0	40	100,0

A cada entrevistado foi solicitado um breve resumo das principais atividades por ele desempenhadas na UTI. Dentre o grupo dos auxiliares administrativos ou de enfermagem, as principais atividades descritas, em linhas gerais, pelos trabalhadores foram: arrumação de prescrições/prontuários médicos, estocagem de remédios, limpeza e conservação, desinfecção, coleta de gasometria, etc. O grupo dos técnicos administrativos descreveu as seguintes atividades: organização de prontuários, solicitação de medicações, materiais, cobrança de taxas, medicamentos e materiais, elaboração de escalas de serviço, pedido e entrega de medicações, etc. Por sua vez, os técnicos de enfermagem descreveram as seguintes atividades: cuidados de enfermagem e/ou gerais ao paciente em estado crítico, verificação/checagem de

sinais vitais, cuidados específicos pré e pós-operatórios de cirurgias cardíacas, neurológicas e gerais, higiene corporal e oral nos pacientes, admissão do paciente, administração de medicamentos em todas as vias (intravenosos, via oral e via sonda nasoentérica), cuidados com cateteres, drenos e sondas, banho no leito, auxílio nos procedimentos médicos, cuidar do conforto do paciente (este item foi visivelmente mais citado no Público), mudanças de decúbito, aspiração, cuidados de bem-estar, etc. Os enfermeiros destacaram as seguintes atividades: assistência ao paciente, desenvolvimento de rotinas, orientação e supervisão da equipe (técnicos de enfermagem), administração do plantão, auxílio aos médicos em procedimentos, “passagem” (cateter enteral + vesical), planejamento de assistência de enfermagem, intervir e colher resultados dos cuidados prestados, conforto ao cliente (mais citado no Público), supervisão das atividades, orientações aos familiares dos pacientes. Por fim, o grupo dos médicos salientou as atividades seguintes: visita aos pacientes, solicitação de exames, medicação, avaliação de pacientes graves, procedimentos diagnósticos/terapêuticos invasivos, definição de tratamentos, coordenação da equipe de saúde, evolução clínica diária e atendimento de intercorrências, etc.

A seguir, apresentar-se-ão os resultados obtidos através de estatísticas descritivas.

4.2 Apresentação Descritiva dos Resultados

As questões tipo escala Likert do questionário apresentaram entre si correlações consideradas aceitáveis [Alfa de Cronbach =,653 de 6 questões, na questão n.º 3; ,624 de 10 questões, para a questão n.º 5; ,734 de 12 questões, na questão n.º 10; ,796 de 18 questões, na questão n.º 11 – vide anexo C]. O coeficiente Alfa de Cronbach determina a consistência interna de uma escala analisando a correlação média de uma variável com todas as demais que integram tal escala. Ele adota valores que variam de 0 a 1, podendo também assumir valores negativos (apontando que na escala existem itens que medem o oposto dos outros). Estes valores são similares aos encontrados pelos estudos do MOW. Além disso, o estudo original do MOW encontrou uma similaridade de 75-90% entre os países pesquisados na estrutura do significado do trabalho individual (RUIZ-QUINTANILLA; CLAES, 2000).

No instrumento utilizado (questionário), havia uma questão com seis alternativas de resposta em formato *Likert*. A questão solicitava ao participante responder, no tocante à sua vida profissional, qual o grau de importância dos seguintes aspectos: 1. As tarefas a serem

desenvolvidas durante o trabalho; 2. O hospital; 3. O serviço que ofereço; 4. Os colegas de trabalho; 5. O tipo de ocupação ou profissão na qual estou; 6. O dinheiro que eu recebo pelo trabalho. Atribuiu-se, então, um escore para cada respondente. Ou seja, somou-se cada valor assinalado (de 1 a 7) e chegou-se a um total. Este valor foi transformado em escala decimal (variando, portanto, de 1 até 10) e a mediana para o Público ficou igual a 9,17 pontos e, para o Privado, 9,03 pontos, ambas consideradas altas, demonstrando que os aspectos propostos nesta questão foram considerados importantes na vida profissional dos respondentes, de modo geral.

No intuito de verificar a centralidade absoluta do trabalho na vida de cada um dos respondentes, foi solicitado aos participantes que assinalassem uma escala de importância do trabalho (variando de 1 até 7). A mediana das respostas obtidas nesta questão (transformada para escala decimal), tanto para o Público quanto para o Privado foi igual a 10. Isso demonstra que o trabalho tem desempenhado um papel central na vida dos respondentes. Harpaz e Fu (2002) argumentam ainda que valores altos de centralidade do trabalho se mostraram positivamente relacionados à satisfação no trabalho.

Com o objetivo de medir a centralidade relativa do trabalho, o questionário apresentou a cada pesquisado seis áreas (a saber: lazer, comunidade, trabalho, formação, religião e família), ao lado das quais o sujeito deveria assinalar com o número 1 a mais importante/significativa, com o número 2 a segunda mais importante, e assim sucessivamente, até a menos importante/significativa, assinalada com o número 6. As medianas encontradas para cada área foram transformadas em notas decimais (variando, portanto, de 1 a 10). Os resultados são mostrados na tabela a seguir.

Tabela VI: Importância das seis áreas, controlando o local de coleta dos dados.

Área	Nota Decimal Mediana		Nota Decimal Quartil Inferior		Nota Decimal Quartil Superior	
	Público	Privado	Público	Privado	Público	Privado
Lazer	4	4	2	2	6	6
Comunidade	2	0	0	0	2	2
Trabalho	8	6	6	4,5	8	8
Formação	6	6	4	4	8	6
Religião	2	2	0	0	4	6
Família	10	10	10	10	10	10

Nesta questão, verifica-se que os sujeitos consideram a família como a área mais importante, tendo esta área obtido como nota mediana, em escala decimal, 10 pontos no Público e no Privado (o valor máximo para pelo menos 75% dos sujeitos, já que $Q_{1/4}$ e $Q_{3/4}$ de

ambos os setores também são iguais a 10). Nas duas instituições o trabalho veio em segundo lugar, com 8 pontos no Público e 6 no Privado. Esta ordem de importância também foi encontrada pelos estudos do MOW (QUINTANILLA; CLAES, 2000 e HARPAZ; SNIR, 2002) e por Bastos *et al* (1995) na Bahia. Formação, lazer, religião e comunidade (o item menos importante) deram seqüência à ordem de importância das áreas elencadas, de acordo com os respondentes de ambas as UTI's (a ordem de importância foi a mesma para as duas, embora se tenha observado pequenas diferenças para cada área, as quais são pouco significativas estatisticamente). É importante resgatar que, segundo Levy-Leboyer (1994), as “atitudes coletivas frente ao trabalho foram submetidas a profundas reviravoltas e o significado do trabalho, assim como sua importância com relação a outras atividades humanas, mudou ao longo dos séculos de maneira radical e sob numerosas vezes sucessivamente” (p.50). Champion (1979) argumenta que se a pessoa gosta do seu trabalho - e possivelmente o considera importante quando comparado a outras funções - tem probabilidade de sentir-se mais motivada do que alguém que não goste do que faz.

Bastos *et al* (1995) salientam que as empresas públicas se destacaram com escores de centralidade do trabalho mais elevados. Estas diferenças entre o Público e o Privado - na centralidade relativa do trabalho - foram verificadas nesta pesquisa, conforme dados já apresentados, muito embora a maior centralidade do Público não se mostrou estatisticamente significativa.

Embora os sujeitos não citem o trabalho (mas sim a família) como a principal variável quando valoram aspectos da sua vida (centralidade relativa do trabalho), quando o avaliam individualmente, aferem a ele uma importância muito elevada, o que reforça a Centralidade do Trabalho¹⁰ como uma variável determinante da constituição da identidade dos sujeitos. Vale resgatar que, de acordo com Harpaz e Snir (2002), indivíduos com alta centralidade do trabalho parecem estar mais comprometidos com suas organizações e parecem derivar mais propósito e contentamento a partir dos resultados de seus trabalhos.

Quanto aos resultados valorizados do trabalho (não só à função atual, mas a toda vida profissional do indivíduo), seis alternativas eram apresentadas aos sujeitos. A saber: Trabalhar lhe dá status e prestígio; Trabalhar lhe fornece o sustento necessário; Trabalhar mantém você ocupado; Trabalhar permite que você tenha contatos importantes com outras pessoas; Trabalhar é um importante modo de você servir a sociedade; Trabalhar por si só é

¹⁰ “[...] Work centrality deals with the question ‘How central or important is the role of working in one’s life?’” (RUIZ-QUINTANILLA e CLAES, 2000, p.340).

basicamente interessante e satisfatório para você. Os resultados desta questão são apresentados a seguir, na tabela a seguir.

Tabela VII: Resultados valorizados do trabalho, controlando o local de coleta dos dados.

Área	Nota Decimal		Quartil		Quartil	
	Mediana		Inferior		Superior	
	Público	Privado	Público	Privado	Público	Privado
lhe dá status e prestígio	0	2	0	0	7,5	6
lhe fornece o sustento necessário	7	8	2,5	6	10	10
mantém você ocupado	3	2	0,5	0	4	4
permite ter contatos importantes com outras pessoas	4	4	4	2	7,5	6
é um importante modo de você servir a sociedade	6	6	4	4	8	8
por si só é basicamente interessante e satisfatório	7	6	4	2,5	9,5	10

De acordo com os dados anteriormente apresentados, nesta questão, os resultados do trabalho mais apropriados para os sujeitos pesquisados no Público foram, respectivamente: “trabalhar por si só é basicamente interessante e satisfatório” e “trabalhar lhe fornece o sustento necessário” (ambos com nota decimal mediana igual a 7, mas o primeiro apresentando pontuações um pouco mais elevadas, em virtude da nota do quartil inferior ter sido mais alta: 4); a terceira frase mais significativa, com uma nota mediana igual a 6, foi: “trabalhar é um importante modo de você servir a sociedade”; a quarta frase mais significativa foi: “trabalhar permite ter contatos importantes com outras pessoas”, com a nota mediana de 4 pontos.

No Privado, os sujeitos pesquisados atribuíram maior valor à frase “trabalhar lhe fornece o sustento necessário”, com nota decimal mediana igual a 8. Na seqüência vieram as frases: “trabalhar é um importante modo de você servir a sociedade” e “trabalhar por si só é interessante e satisfatório”, ambas com notas medianas iguais a 6 pontos. Estes resultados nos permitem inferir que os trabalhadores de saúde, de modo geral, preocupam-se com a dimensão social das tarefas que desempenham. Para estes sujeitos, o trabalho tem uma forte orientação à contribuição social. Isso parece ter relação com a própria função que os trabalhadores têm dentro da UTI. Trata-se de atividades cuja representação social predominante é o cuidado. Ou seja, o “servir à sociedade” dá-se na medida em que os pacientes recebem os atendimentos. O hospital público pesquisado, vale lembrar, distingue-se do Privado, dentre outras características, em virtude de ser vinculado ao Sistema Único de Saúde (sistema governamental de atendimento

gratuito a qualquer cidadão). Ou seja, o servidor público não serve somente a uma parcela privilegiada da população (a saber, aquela cuja condição financeira permite usufruir do sistema privado de saúde), uma vez que o atendimento é mais democrático, oferecido a toda comunidade.

Vale aqui lembrar que Borges e Alves Filho (2001) postulam que “o dispêndio de energia [psíquica] tende a apresentar valência positiva em ocupações de sentido social mais evidente” (p.184). É importante observar que os trabalhadores do setor privado - ainda que as diferenças verificadas não sejam significativas - parecem mais orientados pelos incentivos econômicos advindos do trabalho, o que aponta para a noção de emprego (sobretudo no tocante a ser ele uma fonte de sustento necessária à sua sobrevivência) como algo bastante ligado à concepção de trabalho destes entrevistados. Conforme assevera o sociólogo Alberto Guerreiro Ramos (1989), a noção de emprego como a conhecemos hoje é recente e, em inglês, tem sua origem na palavra *jobbe* (raiz da palavra moderna *job*), que significa pedaço, ou um monte. Emprego é a relação, estável, e mais ou menos duradoura, que existe entre quem organiza o trabalho e quem o realiza. É uma forma de contrato no qual o possuidor dos meios de produção paga pelo trabalho de outros, os quais não são possuidores dos meios de produção. Guerreiro Ramos (1989), a partir de então, assegura que “antes do advento da sociedade centrada no mercado, o emprego nunca tinha sido o critério principal para definir a significação social do indivíduo” (p.101). A partir de Guerreiro Ramos, portanto, pode-se inferir que a ênfase nos estudos acerca da motivação para o trabalho tem sua origem na atual concepção do trabalho, a qual, na sociedade centrada no mercado (contemporânea), está fortemente atrelada à noção de emprego. Desta forma, o trabalho (esforço empreendido na consecução de um fim) está desprovido do seu significado de outrora.

Borsoi (2003), num estudo acerca dos sentidos do trabalho na construção civil, com relação à orientação econômica adotada pelos trabalhadores deste setor, explica que “[...] o sentido de utilidade do trabalho como garantia de sobrevivência é o que primeiro surge. É a compensação financeira que, embora baixíssima, o trabalhador persegue todos os dias, faça chuva ou faça sol” (p.317). Além disso, os resultados desta questão nos permitem verificar, no tocante e ele ser basicamente interessante e satisfatório, a existência de uma concepção positiva acerca do trabalho (aparentemente mais no Público que no Privado, mas a pequena diferença verificada é estatisticamente significativa).

Outra questão do tipo *Likert* foi elaborada com o intuito de verificar o grau de concordância de cada sujeito com relação a 10 sentenças propostas: 1. Se as habilidades de um

trabalhador se tornam ultrapassadas, seu empregador deve ser responsável pelo treinamento e remanejamento; 2. É dever de todo cidadão correto contribuir para a sociedade com seu trabalho; 3. O sistema educacional na nossa sociedade deve preparar todas as pessoas para um bom trabalho se elas se esforçam razoavelmente; 4. Pessoas na nossa sociedade deveriam guardar uma grande parcela dos seus ganhos para o seu futuro; 5. Quando uma mudança nos métodos de trabalho deve ser feita, um supervisor deveria ser requisitado a perguntar aos trabalhadores acerca de suas sugestões antes de decidir o que fazer; 6. Deveria haver expectativas quanto ao trabalhador encontrar melhores maneiras de fazer o seu trabalho; 7. Todas as pessoas deveriam ter trabalhos interessantes e significativos; 8. Trabalho monótono e simplista é aceitável desde que o pagamento seja recompensado de maneira justa para isso; 9. Um trabalho deveria ser oferecido para cada indivíduo que desejasse trabalhar; 10. Um trabalhador deve valorizar o trabalho que desempenha, ainda que ele seja entediante, insalubre ou que não exija habilidades. Esta questão visava compreender as opiniões dos sujeitos quanto às normas sociais emergidas pelo trabalho; o que um indivíduo espera como resultado de seu trabalho. Destas 10 questões, as 5 questões cujos números são ímpares referem-se a direitos e as 5 cujos números são pares referem-se a deveres/obrigações.

Nesta questão, atribuiu-se um escore final para cada respondente. A mediana dos escores verificados foi transformada em uma nota decimal (variando de 0 a 10). Tanto no Público quanto no Privado, a nota mediana ficou igual a 7,33 pontos, moderadamente alta. Pode-se perceber, desta forma, que a maioria dos indivíduos concorda, embora não totalmente, com a maior parte das sentenças propostas.

Com o objetivo de verificar o que cada sujeito entende como trabalho, foram apresentadas 14 frases. Cada sujeito deveria assinalar, dentre as 14, as 4 que melhor definem quando uma atividade é vista como trabalho. A tabela a seguir mostra o total de votos que cada frase recebeu em cada hospital.

Tabela VIII: Quando uma atividade é vista como trabalho.

Uma atividade é vista como trabalho se...	Freq. Respostas Privado	Freq. Respostas Público
você a desempenha em um ambiente de trabalho	22	22
alguém lhe diz quais atividades você deve fazer	7	5
é fisicamente desgastante	5	6
pertence à sua tarefa	9	19
você a desempenha para contribuir à sociedade	28	22
através dela, você obtém o sentimento de inserção social	18	15
é mentalmente desgastante	3	3
você a desempenha em um horário determinado	18	16
acrescenta valor a alguma coisa	11	20
não é prazerosa	0	1
você ganha dinheiro por fazê-la	24	18
você tem que contar com ela	4	4
você tem que fazê-la	7	6
outros lucram através dela	4	3
Total	160	160

A partir dos resultados anteriormente apresentados, pode-se perceber que os indivíduos pesquisados, tanto no Público como no Privado, predominantemente definem uma atividade como trabalho em termos de uma contribuição social, em primeiro lugar, e de responsabilidade ou troca, em segundo (os indivíduos do Privado enfatizaram mais aspectos relacionados à troca, enquanto que os indivíduos do Público frisaram mais aspectos ligados à responsabilidade). Estes resultados mostram que o trabalhar é compreendido pela maioria dos sujeitos como um importante modo de se servir a sociedade (contribuição social) e como aquilo que fornece o sustento necessário (responsabilidade e troca). É também vital destacar que a dimensão fardo e/ou obrigação foi pouco assinalada por estes entrevistados.

Ruiz-Quintanilla e England (1994) no artigo “*How working is defined: structure and stability*”, constataram que ao perguntar aos sujeitos de sua pesquisa quando consideram uma atividade como trabalho, perceberam que uma dimensão dominante se apresentava, onde indivíduos que definem abundantemente trabalho em termos de *fardo e/ou obrigação* enfatizam custos para o indivíduo; indivíduos que definem abundantemente trabalho como termos de *responsabilidade e troca* enfatizam relações de recíproca troca entre o indivíduo e a organização/sociedade; indivíduos que definem abundantemente trabalho como termo de *contribuição social* enfatizam os benefícios sociais de trabalhar.

Esta pesquisa também revelou resultados similares àqueles apresentados por Ruiz-Quintanilla e Claes (2000, p.355), quando estes autores salientam que por volta de 2 a cada 3 respondentes dos estudos do MOW escolheram a opção (uma atividade é vista como trabalho se...) “você ganha dinheiro por fazê-la” enquanto que “não é prazerosa” foi escolhida, em média, 1 vez entre 20 sujeitos. Quanto a isto, o professor Itzhak Harpaz e seu colega Rafael Snir (2002) argumentam que, embora a crença geral pregue o contrário, existe um número de estudos e descobertas apontando que as necessidades intrínsecas ou expressivas não são os únicos aspectos importantes do trabalho para as pessoas, mas que as variáveis instrumentais também o são. A professora francesa Levy-Leboyer (1994) cita os resultados de um estudo onde, para seis a sete pessoas em dez, as satisfações tiradas da atividade profissional vão bem além do salário e das vantagens materiais. Estas pessoas estão sobretudo ligadas ao conteúdo do trabalho, à autonomia possuída, à qualidade das relações humanas. Em contrapartida, para três a quatro pessoas em dez, o trabalho é, sobretudo, o salário. Uma vez se obtendo dinheiro de uma outra forma, existiria para elas outras atividades mais satisfatórias que lhes solicitariam. A autora pondera ainda que, neste último grupo, se encontra um maior número de indivíduos “que ocupam empregos menos qualificados, mais repetitivos e mais monótonos, que mais estreitamente dependem das ordens dadas por superiores hierárquicos” (p.119-120). No universo desta pesquisa, todavia, tal relação não foi encontrada. O grupo dos médicos foi comparado ao grupo dos assistentes de enfermagem e de administração, por exemplo, mas diferenças significativas não foram encontradas.

Morin, Tonelli e Pliopas (2003) também encontraram resultados semelhantes aos aqui apresentados. Estas autoras destacam que “quando questionados a descrever um trabalho que tem sentido, o tema remuneração foi mencionado pela quase unanimidade dos entrevistados, mesmo que sempre acompanhado de outro elemento que complementasse o sentido do trabalho” (p.12). Além disso, estas autoras enfatizam que nenhum dos entrevistados de sua pesquisa “[...] relacionou a percepção de baixa remuneração à falta de sentido do trabalho (p.13).” Vale sublinhar que os resultados da pesquisa destas autoras, os quais concerniam estudantes de especialização em administração, podem ser comparados com profissionais de outras áreas (como os profissionais da saúde) na procura de temas recorrentes de sentido para o trabalho, conforme sugestão das próprias pesquisadoras.

Bergamini (1990) assinala que os fatores extrínsecos ao trabalhador, tais como “salário, segurança, políticas organizacionais, relacionamento interpessoal, condições ambientais de trabalho, não motivam ninguém, eles apenas fazem com que as pessoas se movimentem ao buscá-los ou a lutar por eles quando os perderam” (p.33). Bergamini ainda

esclarece que muitos gestores têm incorrido, ainda hoje, no erro de relacionar aumento salarial com satisfação motivacional, o que acaba levando estas pessoas a concluírem que os empregados que ganham mais dinheiro no fim do mês estão necessariamente mais motivados para o trabalho. Caso algum trabalhador receba uma recompensa salarial (reforço positivo) por alguma façanha no trabalho, da próxima vez que se necessite da repetição desse comportamento especial será necessário acenar com novo aumento salarial, isto é, reaperceber o estímulo salário. A autora elucida que se fosse verdadeira a crença de que o salário traz maior satisfação motivacional, necessariamente aqueles que ganhassem mais estariam mais motivados. Apesar da análise dos dados não ter sido aprofundada nesta direção, não foi encontrada qualquer correlação entre estas variáveis (comparamos, por exemplo, a categoria dos médicos com a categoria dos assistentes de enfermagem). Não se pode afirmar, contudo, que a remuneração não deve ser considerada. Ao contrário, é válido destacar a importância da remuneração através de Beer e Walton (1997).

Desenvolveu-se um conjunto de experiências, pesquisas e teoria sobre como o dinheiro satisfaz e motiva os funcionários. Praticamente todos os estudos sobre a importância da remuneração comparada a outras possíveis recompensas mostraram que ela é importante. Aparece consistentemente entre as cinco principais recompensas. (p.22).

O professor estadunidense Douglas McGregor (1980), de certo modo, fornece argumentos que ajudam a compreender a importância da remuneração pecuniária, ao sugerir que as pessoas podem ser controladas por meios para a satisfação de suas necessidades fisiológicas enquanto estiverem lutando pela subsistência. Mas essa teoria do “estímulo” deixa de funcionar na medida em que as pessoas atingem um nível adequado de subsistência e passam a ser motivadas predominantemente por necessidades superiores.

Ainda com relação à opção “se você ganha dinheiro por fazê-la”, uma diferença entre o setor público e o setor privado foi verificada. Harpaz e Snir (2002), além dos resultados de suas pesquisas, citam vários autores para apontar que existem evidências que sugerem que os empregados do setor público atribuem menos valor a recompensas econômicas que aqueles do setor privado. N’outro momento, estes autores sugerem que os trabalhadores do privado são mais “materialistas”. Este resultado parece vir ao encontro dos objetivos propostos pelos setores público e privado. Conforme propôs Bozeman (1979), as organizações privadas trazem consigo a meta de avançar nos interesses da organização: usualmente, na direção do acúmulo de capital ou geração de lucro. Esta meta não é contemplada, muitas vezes, pela agência pública, a qual procura representar os interesses populares.

Duas questões do tipo *Likert* também foram utilizadas para verificar a opinião dos participantes da pesquisa acerca dos deveres dos trabalhadores e dos empregadores. Com relação aos deveres dos trabalhadores, 12 alternativas foram apresentadas: (O trabalhador deveria...) 1. ser pontual; 2. trabalhar atento mesmo que o trabalho seja monótono; 3. obedecer ordens de superiores rápida e precisamente; 4. avaliar a opinião do seu empregador; 5. responsabilizar a si mesmo pela manutenção do aprimoramento em caso de desemprego; 6. economizar seus ganhos (salário); 7. manter-se atualizado com os desenvolvimentos tecnológicos no seu local de trabalho; 8. realizar as tarefas do trabalho com entusiasmo mesmo quando as tarefas são desagradáveis; 9. dedicar-se para aumentar a eficiência da sua companhia (organização), dando o melhor com o seu esforço; 10. ser responsável por criar e manter um clima social positivo no seu grupo de trabalho; 11. ir trabalhar regularmente; 12. envolver-se ativamente no desenvolvimento de melhores métodos e procedimentos de trabalho. Somando-se cada uma das 12 respostas obtidas, pôde-se chegar a um escore para cada sujeito nesta questão. Para melhor compreensão, a mediana dos escores foi transformada em um valor decimal. Assim sendo, a mediana da nota do Público nesta questão foi igual 9 pontos e, no Privado, 8,33, resultados que estariam entre o concordar parcialmente e o concordar totalmente com os itens propostos para esta questão (ver Anexos B e C), a qual, vale lembrar, se propunha a verificar os atributos valorativos do trabalho e, segundo Borges e Alves Filho (2001), o componente valência da motivação. Estes valores demonstram que os respondentes, de modo geral, têm um alto índice de concordância com as sentenças apresentadas, o que reforça a dimensão da responsabilidade ligada ao trabalho, conforme já discutido anteriormente.

Outra questão do tipo escala *Likert* foi utilizada para verificar a opinião dos participantes da pesquisa acerca dos deveres dos empregadores. Da mesma forma como na questão anterior, esta questão tinha como objetivo verificar os atributos valorativos do trabalho e o componente valência da motivação. Neste caso, 18 alternativas foram apresentadas: (O empregador deveria...) 1. ser responsável pela saúde e bem-estar dos seus trabalhadores; 2. consultar seus trabalhadores antes da decisão final do trabalho ser tomada; 3. desenvolver e manter uma atmosfera positiva de trabalho entre os seus trabalhadores; 4. permitir participação dos seus trabalhadores nas decisões importantes; 5. dar uma prioridade alta à proteção ambiental; 6. distribuir tarefas desagradáveis entre trabalhadores de uma maneira justa; 7. ser responsável por treinar e encaminhar os trabalhadores em caso de demissão; 8. remunerar de acordo com o nível de desempenho de cada um; 9. encorajar a participação ativa dos trabalhadores se novos métodos de trabalho (procedimentos) forem desenvolvidos; 10. deixar

seus trabalhadores participarem na tomada de decisões; 11. oportunizar treinamento e aprimoramento aos trabalhadores; 12. contribuir para resolver problemas sociais (ex.: pobreza, discriminação, poluição ambiental); 13. ser responsável pela segurança no trabalho dos seus trabalhadores; 14. ser responsável por oportunizar progressão salarial adequada; 15. prover adequada recompensa pelo comprometimento do trabalhador na sua organização de trabalho; 16. preparar estagiários para uma boa carreira profissional; 17. prover condições de trabalho livre de riscos à saúde; 18. criar condições de trabalho que promovam auto-desenvolvimento. Somando-se cada uma das 18 respostas obtidas, pôde-se chegar a um escore para cada sujeito nesta questão. Objetivando uma melhor compreensão dos escores obtidos, os mesmos foram transformados em um valor decimal. A mediana da nota, portanto, do Público foi 8,89 pontos, valor considerado bastante alto. Resultados semelhantes também foram encontrados no Privado. A mediana da nota obtida pelos trabalhadores da UTI deste hospital foi 8,56. Já que ambas as medianas localizam-se num intervalo que subjaz ao “concordo parcialmente” e o “concordo totalmente”, pode-se inferir que, para os sujeitos, os empregadores devem, de modo geral, zelar pelo bem-estar de seus empregados. Este resultado também vem ao encontro da dimensão troca (os trabalhadores têm deveres, mas também direitos), bastante valorizada pelos entrevistados, conforme já salientado neste trabalho. Além disso, é importante destacar que, conforme sugerem *Bastos et al* (1995), a média dos escores relacionados aos direitos do trabalhador foi maior que aquela dos seus deveres para o Público. Com o Privado, aconteceu o contrário, mas em ambos os casos, as diferenças foram pequenas (talvez em virtude do universo pesquisado) e muito pouco significativas. Optou-se, todavia, por apresentar esta diferença em virtude de ela ter se apresentado mesmo na presença de níveis mais elevados de escolaridade (no Privado) - os quais, de acordo com *Bastos et al* (1995), associam-se à menor adesão à norma de dever.

O questionário aplicado verificou também a opinião dos sujeitos sobre o que fariam com relação ao seu trabalho se ganhassem na loteria ou uma herança e pudessem viver confortavelmente pelo resto da vida sem trabalhar. Esta questão é importante para mensurar um pouco do valor do trabalho para os indivíduos. A grande maioria dos sujeitos, tanto no Público (33) quanto no Privado (30), respondeu que continuaria a trabalhar, mas com condições diferentes, como mostra a Figura I.

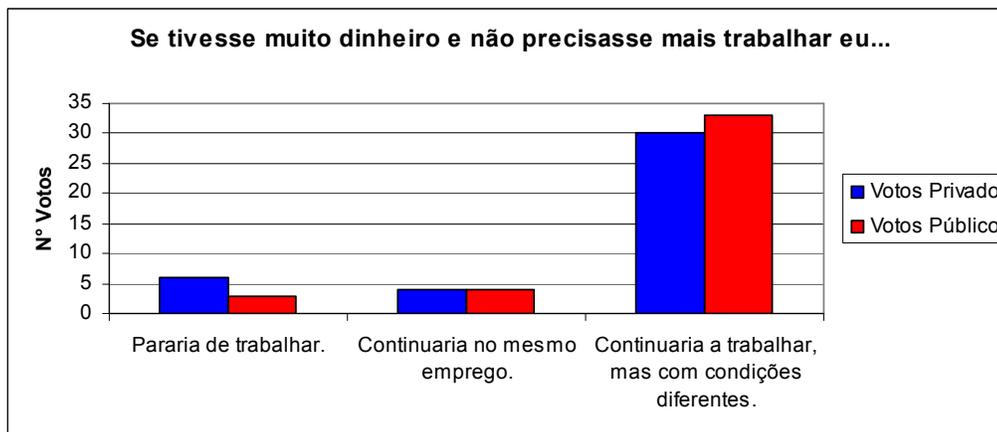


Figura I: O que faria em relação ao trabalho se não tivesse mais que trabalhar.

Muitos estudos deste gênero – dentre eles os elaborados pelo grupo MOW - chegaram a resultados parecidos. É o caso do estudo feito com indivíduos desde o início da década de 1950, conforme citam Harpaz e Fu (2002), onde entre 65 e 95% de uma amostra de indivíduos trabalhadores em diferentes países responderam que continuariam a trabalhar independentemente da necessidade econômica. Estes autores apontam que é provável que a aquisição repentina de uma grande quantia de dinheiro ou riqueza não deixaria os indivíduos prontos a abandonar seus trabalhos. O fato de a maioria dos trabalhadores, tanto do Público quanto do Privado, desejar continuar trabalhando, apesar de “em condições diferentes”, parece demonstrar o caráter central do trabalho na vida das pessoas, independente da retribuição financeira.

Com o objetivo de mensurar o grau de estabilidade da centralidade do trabalho ao longo do tempo, o questionário também checkou quão importante e significativo era o trabalho para cada respondente entre 5 e 10 anos atrás e o quão importante e significativo será ele tendo em vista os próximos 5 – 10 anos. Para o Público, tanto no passado quanto no futuro, a resposta mediana foi “(o trabalho tem) muita elevada importância” (valor máximo da escala – vide anexo C), com $Q_{1/4}$ = elevada importância, para ambas as questões. No Privado, tanto no passado quanto no futuro, as respostas típicas (e também os quartis inferiores) dos indivíduos foram “(o trabalho tem) elevada importância” (2º item de maior valor da escala), com $Q_{3/4}$ = muita elevada importância, para ambas as questões. Tanto para o Público quanto para o Privado, para estas duas questões, prevaleceram, portanto, respostas que davam importância alta e muito alta ao trabalho (como mostram as Figuras II e III), o que sugere que o grau de importância atribuído ao trabalho (elevado, neste caso) parece permanecer estável com o decorrer dos anos.

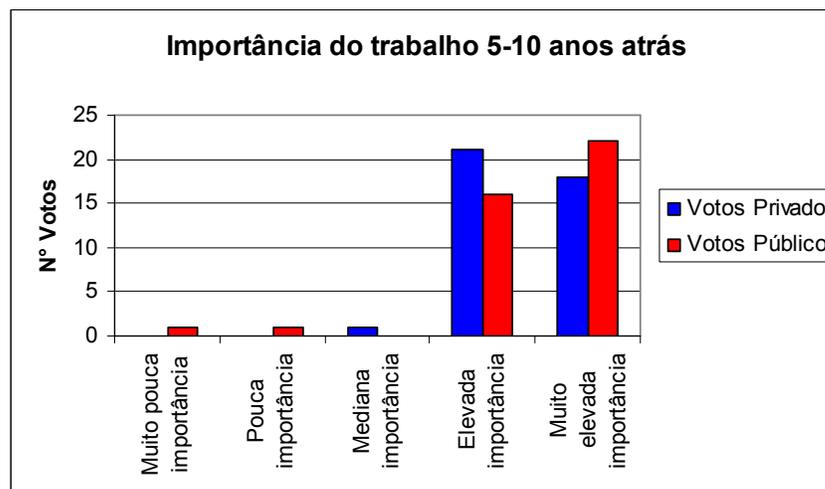


Figura II: Quão significativo era o trabalho.

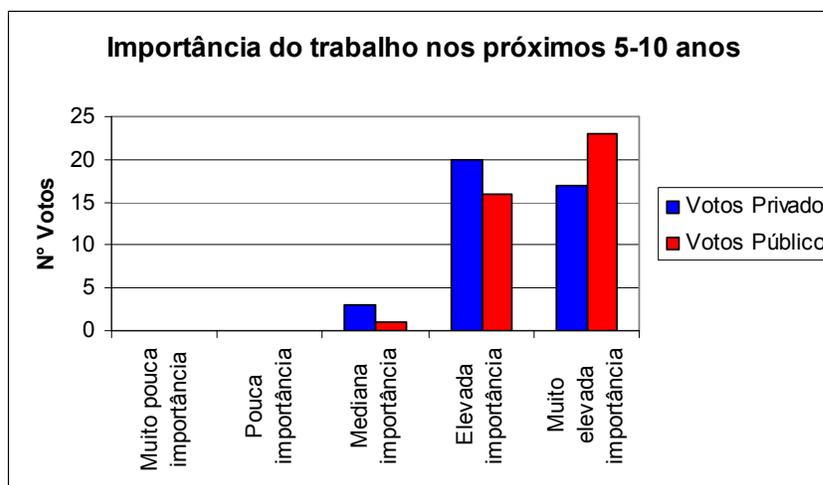


Figura III: Quão significativo será o trabalho.

A seguir serão apresentados alguns resultados obtidos através dos testes estatísticos de (U de) Mann-Whitney e Qui-Quadrado (χ^2).

4.3 Apresentação Comparativa dos Resultados

Na questão n.º 3 (ver Anexo C), a qual tinha como objetivo verificar o grau de importância de alguns aspectos do trabalho dos entrevistados, verificou-se diferença

estatisticamente significativa entre o Público e o Privado no segundo item, que correspondia ao hospital onde o entrevistado trabalha. No Público, em escala decimal, a mediana para esta variável foi igual a 10 (com $Q_{1/4} = 8,33$ e $Q_{3/4} = 10$) e, no Privado, igual a 8,33 ($Q_{1/4} = 6,66$ e $Q_{3/4} = 10$). Objetivando comparar os resultados destas alternativas, utilizou-se o teste estatístico U de Mann-Whitney. Como resultado deste teste, obteve-se um U de Mann-Whitney igual 604,5 ($Z = -2,02$), com valor de probabilidade associada igual a 0,043, o que sugere que estes resultados não se deram por erro amostral. Portanto, existem provas o suficiente para concluir que existe diferença entre o grupo dos trabalhos do Público e do Privado. Os trabalhadores do Público parecem, portanto, atribuir mais valor ou ter mais vínculo com o hospital onde trabalham.

Com relação à questão de escolha forçada (n.º 6 do questionário – vide anexos B e C) que procurava identificar como cada sujeito define determinada atividade como trabalho - cada participante deveria escolher 4 alternativas que melhor definissem uma atividade como trabalho. Entre o Público e o Privado, diferenças significativas foram encontradas nos itens (Uma atividade é vista como trabalho se...) “pertence à sua tarefa” e “acrescenta valor a alguma coisa”. Marcaram a alternativa “pertence à sua tarefa”: 19 indivíduos do Público e 9 do Privado, enquanto o item “acrescenta valor a alguma coisa” foi marcado por 20 trabalhadores da UTI pública e 11 da privada. De acordo com a tabela IX, os valores dos χ^2 encontrados para estas variáveis foram, respectivamente, iguais a 5,49 (com valor-p igual a 0,017 – hipótese unicaudal) e 4,27 (com valor-p igual a 0,033 - hipótese unicaudal), ambos com 1 gl, mostrando que é improvável que tal relacionamento se dê em virtude do acaso (erro amostral). Ou seja, existem provas o suficiente para concluir que as definições (uma atividade é vista como trabalho se...) “acrescenta valor a alguma coisa” e “pertence à sua tarefa” são definições de trabalho mais compartilhadas pelos sujeitos do Público que por aqueles do Privado. Além disso, o V de Cramer obtido acentua que em torno de, respectivamente, 7% e 5% da variação das freqüências destacadas nesta questão podem ser explicados pelo local de trabalho dos indivíduos estudados. Neste sentido, é possível concluir que existe uma relação entre estas variáveis.

Tabela IX: Diferenças significativas entre itens da questão n.º 6 – Anexo C (Uma atividade é vista como trabalho se...) controlando o Local de Trabalho.

Uma atividade é vista como trabalho se.../Local de Trabalho	Público		Privado		χ^2	gl	p	V de Cramer
	Sim	Não	Sim	Não				
pertence à sua tarefa*	19	21	09	31	5,49	1	0,017	0,262 (6,86%)
acrescenta valor a alguma coisa*	20	20	11	29	4,27	1	0,033	0,231 (5,34%)

* Questão n.º 6, itens “d” e “i.” – Ver anexo C.

Lívia Borges e Antônio Alves Filho (2001) consideram que os “resultados do trabalho, quando valorizados pelos indivíduos, são motivadores e, quando avaliados como negativos, reduzem a motivação” (p.186). Pode-se, desta forma, considerar que parece existir uma preocupação maior com o resultado do trabalho por parte dos trabalhadores do Público, uma vez que, para estes sujeitos, o trabalho deve acrescentar valor a alguma coisa. Pode-se ainda supor que isso tem relação com a preocupação em se prestar serviços para a sociedade, que é mais presente no Público, como já discutido anteriormente.

Além disso, o fato de os trabalhadores do Público considerarem uma atividade como trabalho a partir do momento em que ela “pertence à sua tarefa”, permite-nos pensar na influência da racionalização do serviço público sobre os modelos mentais construídos pelos trabalhadores deste setor. A concepção de trabalho do servidor público delinea-se, desta forma, pelas atividades discriminadas pela burocracia governamental. Aos departamentos de gestão de pessoas do Público, portanto, cabe a sugestão de enfatizarem esforços norteados por definições e descrições de cargos, funções e atividades laborais.

Nas questões tipo escala Likert n.º 10 e 11 do questionário (vide Anexos B C), as quais procuravam verificar o grau de discordância/concordância acerca (respectivamente) dos deveres do trabalhador e do empregador (atributos valorativos do trabalho), respectivamente, diferenças significativas em dois itens foram encontradas. As estatísticas descritivas mostraram que os participantes do Público, quando comparados aos do Privado, atribuíram mais valor ao item “(O Trabalhador deveria...) realizar as tarefas do trabalho com entusiasmo mesmo quando as tarefas são desagradáveis” (Mediana = 6 no Público e 5 no Privado. Também chama atenção o fato de 34 sujeitos do Público versus 27 do Privado concordarem parcial ou totalmente com esta afirmação). Estes sujeitos também atribuíram valor mais alto ao item “(O empregador deveria...) contribuir para resolver problemas sociais” (Mediana = 6 no Público contra 5 no Privado - chama também a atenção 39 pesquisados do Público contra 29 do Privado concordarem parcial ou totalmente com esta frase). Para comparar os

resultados destas alternativas, utilizou-se o teste estatístico U de Mann-Whitney. Como resultado deste teste não-paramétrico, foram encontrados, respectivamente, um U de Mann-Whitney igual 491 ($Z = -3,24$) para a primeira alternativa destacada e 483,5 ($Z = -3,31$) para a segunda, ambos com valores de probabilidade associada iguais a 0,001, o que sugere que estes resultados não se deram por erro amostral. Portanto, existem provas o suficiente para concluir que o grupo dos participantes do Público concordam mais fortemente com estes dois itens.

Com o objetivo de confirmar o resultado obtido com o item “o trabalhador deveria realizar as tarefas do trabalho com entusiasmo mesmo quando as tarefas são desagradáveis”, apresentado anteriormente, é importante destacar o resultado obtido por um item da questão de n.º 5 do questionário. Esta questão, em formato de escala Likert, buscava revelar a opinião dos entrevistados quanto ao grau de discordância/concordância em cada item proposto. Entre o Público e o Privado, diferença significativa só foi encontrada no item “um trabalhador deve valorizar seu trabalho, ainda que ele seja entediante, insalubre ou que não exija habilidades”. Com este item, 18 indivíduos do Público e 9 do Privado concordaram totalmente. Conforme ilustra a tabela X, o valor do χ^2 encontrado para estas variáveis foi igual a 4,53, com valor-p igual a 2,9% (hipótese unicaudal) com 1 gl, mostrando que é muito improvável que tal relacionamento se dê em virtude do acaso (erro amostral). O V de Cramer obtido acentua que em torno de 6% da variação das frequências destacadas neste item pode ser explicado pelo local de trabalho dos indivíduos estudados. Neste sentido, é possível concluir que existe uma relação entre estas variáveis.

Tabela X: Diferença entre o item “J” da questão n.º 5 (anexo C) controlando o Local de Trabalho.

Local de Trabalho	Público		Privado		χ^2	gl	p	V de Cramer
	Concordam totalmente	Outras respostas	Concordam totalmente	Outras respostas				
Um trabalhador deve valorizar seu trabalho, ainda que ele seja entediante, insalubre ou não exija habilidades.	18	22	09	31	4,53	1	0,029	0,238 (5,66%)

É importante também destacar, ainda com relação aos deveres do trabalhador, que 16 respondentes do Público e 8 do Privado marcaram a opção “concordo totalmente” no item (O trabalhador deveria...) “responsabilizar a si mesmo pela manutenção do aprimoramento em caso de desemprego”. O valor do χ^2 neste item foi 3,81, com valor-p igual a 0,043 (para

hipótese unicaudal), com 1 gl, mostrando que é muito pouco provável que tal relacionamento se dê em virtude do acaso (erro amostral). O V de Cramer obtido neste item sugere que em torno de 5% da variação das frequências destacadas neste item pode ser explicado pelo local de trabalho dos indivíduos estudados. Neste sentido, é possível concluir que existe uma relação entre estas variáveis.

Tabela XI: Diferenças significativas no item “e” da questão n.º 10 controlando o Local de Trabalho.

Item “e” – 10ª questão/Local de Trabalho	Público		Privado		χ^2	gl	p	V de Cramer
	Concordam totalmente	Outras respostas	Concordam totalmente	Outras respostas				
O trabalhador deveria responsabilizar a si mesmo pela manutenção do aprimoramento em caso de desemprego.	16	24	8	32	3,81	1	0,043	0,218 (4,75%)

Ainda na questão n.º 5 (Anexo C), verifica-se diferença estatisticamente significativa entre o Público e o Privado no item “e”, o qual correspondia à seguinte norma social (direito): “Quando precisa-se mudar métodos de trabalho, um supervisor deve perguntar aos trabalhadores suas sugestões antes de decidir o que fazer”. No Público, em escala decimal, a mediana para esta variável foi igual a 10 (com $Q_{1/4} = 7,5$ e $Q_{3/4} = 10$) e, no Privado, igual a 10 ($Q_{1/4} = 6,66$ e $Q_{3/4} = 10$). Para comparar os resultados destas alternativas, utilizou-se o teste estatístico U de Mann-Whitney. Como resultado deste teste não-paramétrico, obteve-se um U de Mann-Whitney igual 625 ($Z = -2,02$), com valor de probabilidade associada igual a 0,043 (ou 4,3%), o que sugere que estes resultados não se deram por erro amostral. Portanto, existem provas o suficiente para concluir que existe diferença entre o grupo dos trabalhadores do Público e do Privado. Os trabalhadores do Público parecem, portanto, atribuir mais valor a métodos mais democráticos de gestão e às características da administração participativa.

Os resultados encontrados em Israel por Harpaz e Snir (2002) sugerem que os trabalhadores do setor público atribuem mais importância aos direitos do trabalhador (segurança ocupacional e horas convenientes de trabalho, por exemplo) e à noção de que o trabalho é um importante modo de servir a sociedade. A presente pesquisa também encontrou diferenças no tocante ao trabalho ser visto como um importante modo de servir a sociedade (mais presente nos sujeitos do Público). Quanto aos direitos do trabalhador, foram verificadas tais diferenças entre as UTI’s pesquisadas, mas elas não foram estatisticamente significativas para confirmarmos as sugestões destes autores (ver tabela XII, na seqüência). Os resultados

apresentados na tabela X, todavia, demonstram que os trabalhadores do Público enfatizam a variável responsabilidade no trabalho (mais que os trabalhadores do Privado). A sugestão de Harpaz e Snir levanta, portanto, a seguinte dúvida: por serem aparentemente mais cobrados no tocante à produtividade (o que pôde ser verificado, por exemplo, no fato de 23 trabalhadores do Privado contra 15 do Público se queixarem de cansaço, sobrecarga e desgaste físico e/ou emocional no trabalho) - até mesmo em virtude da orientação econômica/instrumental que o Privado possui – pode-se inferir que é esta a razão da (provável) diferença de importância atribuída pelos setores público e privado quanto aos direitos do trabalhador. Esta inferência se justificaria pelo fato de não ser dada aos trabalhadores do setor privado a prerrogativa dos direitos trabalhistas (pelo menos não em igual medida), mas sim a forte exigência por produtividade (“deveres”)?

Objetivando resumir alguns dos dados encontrados com o instrumento adaptado do “MOW Survey” (MOW, 1995), elaborou-se um quadro, o qual visa comparar o Público e o Privado, bem como destacar as principais variáveis verificadas. Este quadro comparativo (didático) contemplou, portanto, as seguintes variáveis: Centralidade Absoluta do Trabalho, que foi medida pela questão 4 (Anexo C); Centralidade Relativa do Trabalho, medida pela questão 1 (“item Trabalho”); Deveres do Trabalhador ou atributos valorativos, que mensuravam a valência de algumas variáveis (Questão 10 do Anexo C); Direitos do Trabalhador, os quais também verificavam os atributos valorativos do trabalho e mediam a valência de algumas variáveis (Questão 11 do Anexo C); Normas Sociais (Direitos), que foram propostos pelos itens A, C, E, G e I da questão 5 (Anexo C); Orientação Expressiva, verificada pelo último item da 1ª questão (Anexo C); Preocupação Social – para esta variável, observou-se o comportamento das seguintes variáveis: Trabalhar é um importante modo de servir a sociedade (5º item da questão 1 – Anexo C); Importância de “Minha Comunidade (organizações voluntárias, sindicato e organizações políticas)” (2º item da questão 2 – Anexo C); É dever de todo cidadão correto contribuir para a sociedade com seu trabalho (sentença “B” da questão n.º 5 – Anexo C); O empregador deveria... contribuir para resolver problemas sociais (alternativa “L” da 11ª questão – Anexo C) – somaram-se os valores das medianas e dos quartis destas 4 variáveis e fez-se a média aritmética. Por fim, atribuiu-se uma nota decimal (de 0 a 10) às medianas e aos quartis inferiores e superiores para cada um dos resultados. Tais valores estão colocados na tabela abaixo e estabelecem uma sumária comparação. Vale lembrar, todavia, que as diferenças mostradas nesta tabela não são estatisticamente significativas, uma vez que generalizam/abordam superficialmente as

principais questões medidas pelo instrumento (as diferenças mais significativas foram medidas através de testes estatísticos, conforme se mostrou anteriormente).

Tabela XII: Comparação das principais variáveis MOW com o local de trabalho dos sujeitos.

Variável MOW	Nota Decimal Mediana		Nota Decimal Quartil Inferior		Nota Decimal Quartil Superior	
	Público	Privado	Público	Privado	Público	Privado
Centralidade Absoluta do Trabalho	10	10	10	8,33	10	10
Centralidade Relativa do Trabalho	8	6	6	4,5	8	8
Deveres (o trabalhador deveria...)	9	8,33	7,88	7,88	9,33	9,17
Direitos (o empregador deveria...)	8,89	8	8,25	8,56	9,33	9,08
Normas Sociais: Direitos	8	6,66	7,33	8	9,16	8,66
Orient. Expressiva: trabalhar por si só é interessante e satisfatório	7	6	4	2,5	9,5	10
Preocupação Social	7	6	6,16	5,66	6	6

Na seqüência, apresentar-se-á a análise dos resultados obtidos através das entrevistas semi-estruturadas. Nesta etapa foram utilizados testes estatísticos com o objetivo de comparar os setores público e privado.

4.4 Entrevistas Semi-estruturadas

Este capítulo se iniciará abordando o resultado encontrado por meio de uma análise com o qui-quadrado de Pearson (χ^2), executada para descobrir se existe uma relação significativa entre a instituição pesquisada (Privado ou Público) e a sensação de medo, insegurança ou expectativas negativas quanto ao trabalho e/ou aos colegas de trabalho antes

dos entrevistados iniciarem suas atividades como funcionários das duas UTI's pesquisadas.

Tal sensação pode ser visualizada através da seguinte narrativa:

Quando me botaram aqui, eu entrei em pânico, porque era UTI. Deus me livre. Eu não via a hora de sair da UTI. Eu achava assim que era o último estágio, que eu só ia ver sofrimento, que não ia ver vida. (Entrevistado 1 - Público).

Esta variável de análise foi verificada com maior frequência pelos sujeitos do Público (20 indivíduos no Público contra 8 no Privado). Desta forma, o valor do χ^2 encontrado foi de 7,91 com uma probabilidade associada (valor-p) igual a 0,005 (hipótese unicaudal) para um grau de liberdade (gl) de 1, mostrando que tal relacionamento é bastante improvável apenas como resultado do erro amostral (ao acaso), uma vez que a probabilidade de se obter tal valor é tão remota quanto 5 em 1000 (ver tabela XIII). O V de Cramer obtido foi de 0,314, o que indica que aproximadamente 10% das variações das frequências na sensação de medo, insegurança ou expectativas negativas quanto ao trabalho e/ou aos colegas de trabalho antes dos entrevistados iniciarem suas atividades como funcionários das duas UTI's pode ser explicado pelas duas instituições pesquisadas. Assim, é possível concluir que existe uma relação entre estas duas variáveis. Isso significa que o grupo dos indivíduos do Público apresentava mais receio, medo, insegurança ou expectativas negativas quanto ao trabalho na UTI antes de se tornarem servidores públicos nesta unidade.

Por semelhante modo, uma análise com o χ^2 também foi executada para revelar se a diferença entre o Privado e o Público, no tocante a expectativas positivas quanto à UTI (trabalho melhor, salário melhor, etc.) era casual ou não. Como exemplo destas expectativas, temos a seguinte fala:

Ah, muitas expectativas, né. Aqui é uma clínica muito renomada, né. O salário não é ruim. É uma clínica muito conceituada... Aqui eu sabia que eu ia aprender muito. Então, assim, eu tinha muitas expectativas. Boas expectativas. (Entrevistado n.º 45 - Privado).

Ao todo, 30 indivíduos pesquisados no Privado contra 14 no Público destacaram esta variável em suas entrevistas semi-estruturadas. Corroborando com o resultado obtido anteriormente, encontrou-se um valor χ^2 igual a 12,93, com um valor-p inferior a 0,001 (hipótese unicaudal) para um gl de 1, apontando que a probabilidade de se obter tal valor é mais remota que 1 em 1000 (vide tabela XIII). O V de Cramer obtido foi de 0,402, indicando que por volta de 17% das variações de frequência das expectativas positivas quanto à UTI podem ser explicadas pela instituição estudada. Existe, pois, relação entre estas duas variáveis. Este resultado, juntamente com o anterior, sugere que o Privado possibilita a emergência de mais expectativas positivas quanto às atividades laborais de seus trabalhadores, ao passo que o Público incita mais expectativas negativas. Vale frisar que parte destes

resultados pode ser explicada pelo fato de o Privado ser uma instituição de renome e indiscutível representação social de notoriedade pela população (sobretudo dentre os trabalhadores da área da saúde) da Cidade do Rio de Janeiro. Da mesma forma que Morin, Tonelli e Pliopas (2003), os resultados desta pesquisa também demonstraram, sobretudo no Privado, que muitos sujeitos desta pesquisa citavam “[...] não só seu trabalho, mas a própria empresa onde trabalham como fonte de orgulho, *status* e reconhecimento social” (p.21).

Digno de destaque também foi o sentimento positivo que os entrevistados expuseram em virtude da disponibilidade de recursos (condições, equipamentos, salário, estrutura, etc.) em seus locais de trabalho. Pode-se ilustrar estas expectativas utilizando como exemplo a seguinte fala:

[...] Porque as outras UTI's por onde eu passei eram, assim, muito pobrezinhas, arcaicas... Não tinha o que tinha aqui, entendeu? Tudo de ponta... então eu fiquei maravilhada com tudo que eu vi aqui. Cada um com o seu respirador, seu leito... Eu fiquei maravilhada [...] (Entrevistado n.º 51 - Privado).

Ao todo, 18 sujeitos do Privado contra 3 do Público mencionaram esta variável durante suas entrevistas. Executou-se, então, uma análise com o χ^2 no intuito de descobrir se esta diferença é significativa ou se a mesma se deve ao erro amostral. O valor do χ^2 encontrado foi 14,53, com valor-p inferior a 0,001 para um gl de 1, mostrando que existe tal relação (a probabilidade de se obter tal valor é inferior a 1 em 1000) e indicando que tal relação tem uma probabilidade muito baixa de se dar em virtude de erro amostral (ao acaso – de acordo com a tabela XIII). O V de Cramer obtido indica que aproximadamente 18% da variação da frequência do sentimento positivo relacionado à disponibilidade de recursos, relatado pelos sujeitos, pode ser explicado pelo local pesquisado (Público ou Privado).

Complementando este achado, verificou-se que 19 pessoas do Público contra 5 do Privado relataram sentimentos negativos em virtude da falta de recursos (condições, estrutura, salário, equipe de trabalho, etc.) no trabalho, conforme nos exemplifica o Entrevistado n.º 09 (Público) “[...] Tu vais te cansando... Também tem a falta de recursos. A gente tem que ficar enjambrando”. Ou, ainda, conforme demonstra o Entrevistado n.º 18 (Público):

O que me aborrece? Muitas vezes assim... é... as condições de trabalho, que poderiam ser um pouco melhores. Falta de equipamentos... Sempre tem. É a falta de recursos materiais, mais. Humanos também. Às vezes a gente tem que tá cobrindo escalas porque faltam funcionários... Acho que o aborrecimento maior seria esse.

O valor do χ^2 encontrado para estas variáveis foi 11,67, com valor-p próximo de 0,001 com 1 gl, indicando a improbabilidade de tal relacionamento se dever a um erro amostral (ao acaso – ver tabela XIII). O V de Cramer obtido destaca que em torno de 15% da variação das frequências destes sentimentos negativos pode ser explicado pelas 2 UTI's estudadas. Assim

como o resultado apresentado acima, pode-se concluir que também existe relação entre as duas variáveis (local de trabalho e sentimentos negativos...). Com relação a esta escassez de recursos, Rosseto (2002) ressalta que os profissionais médicos atuantes em organizações privadas respiram trabalho e se conformam com a excessiva carga que lhes é imposta, ao passo que no setor público os trabalhadores lutam para manter seu *status quo*, trabalhando em quatro ou até 5 empregos. Isso vem ao encontro dos resultados apresentados pelos trabalhadores das duas instituições pesquisadas. Todavia, entre os trabalhadores de nível técnico, mesmo no setor privado a busca por outros empregos também se mostrou uma realidade.

Precisamente, 27 entrevistados do Público e 13 do Privado relataram experiências positivas oriundas de relacionamentos interpessoais (ex.: coleguismo, união da equipe, etc.) no trabalho. Para exemplificar estes relatos, pode-se observar o seguinte trecho: “O que me deixa feliz no trabalho? O grupo bem unido, o coleguismo...” (Entrevistado n.º 17 - Público). O valor do χ^2 encontrado para estas variáveis (experiências positivas e local de trabalho) foi igual a 9,80, com valor-p próximo de 0,002 (hipótese unicaudal) para 1 gl (ou seja, a probabilidade de se encontrar tal valor numa amostra é tão remota quanto 2 em 1000), apontando que é muito improvável que o relacionamento entre estas variáveis seja fruto de erro amostral (ao acaso – vide tabela XIII). O V de Cramer calculado evidencia que em torno de 12% da variação das freqüências destas experiências positivas pode ser explicado pelo local de trabalho dos entrevistados. Desta forma, pode-se dizer que existe relação entre estas variáveis.

Com relação aos dados acima apresentados, Lopes e Fialho (2001) citam um estudo desenvolvido por Wickström *et al*, o qual se realizou em 10 enfermarias e abordou a avaliação de desempenho individual e grupal, apontando que poucos conflitos no trabalho, boa atmosfera de gerenciamento no local de trabalho e apoio do supervisor estavam, em geral, relacionados com o bom desempenho do grupo na realização das tarefas. Os resultados encontrados na pesquisa conduzida por Borsoi (2003) apontam que os trabalhadores “[...] consideravam o trabalho divertido, emprestavam significado positivo muito mais ao companheirismo, às brincadeiras durante a realização das tarefas, aos jogos e às conversas nos intervalos para almoço e lanche, etc.” (p.320). Rosseto (2002, p.111), em seu trabalho sobre a Qualidade de Vida no Trabalho dos médicos, também salienta que quando se objetiva estimular e manter a motivação para o trabalho, alguns pontos devem ser observados, dentre eles: condições de trabalho e ambiente adequados, evitar excesso de burocracia, material e equipamentos adequados e de boa qualidade, previsão de possibilidades

financeiras e promocionais, incentivar atitudes de bom humor e compreensão no grupo. Neste estudo, foram encontrados estes aspectos nas duas instituições pesquisadas, embora os trabalhadores do Privado tenham relatado com maior freqüência aspectos positivos oriundos da disponibilidade de recursos para se trabalhar, ao passo que os trabalhadores do Público o fizeram sublinhando os aspectos positivos relacionados aos relacionamentos interpessoais advindos do trabalho. É importante pôr em evidência que os respondentes Tchecos, Eslovacos e Húngaros do estudo MOW também enfatizaram a dimensão social do trabalho, especialmente a importância de bons relacionamentos com supervisores e colegas de trabalho (QUINTANILLA; CLAES, 2000, p.367 e HARPAZ; SNIR, 2002). Por semelhante modo, Harpaz e Snir (2002) ressaltam a importância de relacionamentos interpessoais no trabalho citando Kaplan e Tausky, os quais apontam que a satisfação se configura a partir das afiliações estabelecidas no trabalho. Morin, Tonelli e Pliopas (2003) também indicam que outros tipos de relacionamentos são mencionados por trabalhadores como colaboradores para um trabalho com significado. Os entrevistados da pesquisa conduzida por estas pesquisadoras relatam o trabalho como uma importante fonte de relacionamento entre pessoas. Estas autoras ainda supõem que possa haver perda de significado do trabalho em situações que as relações interpessoais possam ser fonte de frustração.

Ainda com relação aos relacionamentos interpessoais no trabalho, Champion (1979) acrescenta que

[...] Um empregado que tem relações harmoniosas com o seu grupo de trabalho e nele se acha integrado, se sentirá mais feliz do que o empregado que não estiver tão solidamente integrado. [...] Certamente um fato que contribui para uma pessoa gostar ou não de sua função é a natureza do relacionamento que tem com seus colegas de trabalho [...] (p.196).

Um núcleo de significação também muito freqüente nos relatos das entrevistas semi-estruturadas foi o sentimento de impotência ou frustração no trabalho (em virtude de não poder resolver algum problema ou devido a falta de liberdade/autonomia, por exemplo). Exatamente 21 indivíduos do Público e 7 do Privado demonstraram tal sentimento. Como evidenciado na seguinte fala: “[...] E o que me aborrece às vezes é tu não poderes ajudar um doente por falta de equipamentos ou recursos ou porque às vezes não tem mesmo o que fazer. Tu te sentes impotente em não poder ajudar, porque não depende só da gente” (Entrevistado n.º 11 - Público). O valor do χ^2 encontrado para estas variáveis (local de trabalho versus sentimento de impotência/frustração) foi igual a 10,77, com valor-p próximo a 0,001 (hipótese unicaudal) (ou 1 em 1000) com gl igual a 1, mostrando que é muito improvável que tal relacionamento se dê em virtude do acaso (erro amostral – conforme a tabela XIII). O V de

Cramer obtido acentua que em torno de 13,5% da variação das freqüências deste sentimento pode ser explicado pelo local de trabalho dos indivíduos estudados. Neste sentido, é possível concluir que existe uma relação entre estas variáveis.

O estilo de supervisão ou liderança, conforme descreve Champion (1979), altera a atitude dos empregados em relação às tarefas desempenhadas. Segundo este autor, vários estudos demonstraram que “os estilos de liderança ou supervisão que permitem aos subordinados um alto grau de liberdade de movimento e autonomia proporcionarão maior grau de satisfação na função entre os subordinados.” (*ibid*, p.192). Morin, Tonelli e Pliopas também lembram que um trabalho com sentido pode ser caracterizado pela autonomia, criatividade e pelo estabelecimento de relações interpessoais positivas e construtivas.

Em um trabalho sobre a díade sofrimento-satisfação de uma equipe de saúde no atendimento a crianças queimadas, Trevisan (2005) alerta que o sofrimento do trabalhador da área de saúde é também decorrente do sofrimento do outro, principalmente quando a sua possibilidade de proporcionar alívio a esse sofrimento é limitada. “De um lado, há uma satisfação pelo alívio do sofrimento do outro; por outro lado, o sofrimento com as condições e limites pessoais, pelo ambiente de trabalho ou pela patologia presente no outro.” (p.38). O sofrimento pela patologia presente nos pacientes das UTI’s ou um sentimento de zelo e/ou preocupação pelo próximo pôde ser observado nos relatos tanto do Privado como do Público em mais da metade das entrevistas realizadas. Muitos dos entrevistados também parecem concordar com Trevisan (2005), quando este autor afirma que “depois do cuidado, poder gerar saúde e condições de melhora para as crianças e para a família é prazeroso para a equipe de saúde.” (p.92).

Quanto a este sentimento de impotência ou frustração, Trevisan (2005) ainda complementa que

No seu cotidiano de trabalho, situações de óbito, inexistência de leitos, falta de equipamentos e medicamentos adequados para o atendimento dos pacientes conduzem o trabalhador de saúde a sentimentos de impotência no sentido de levar alívio ao sofrimento, à dor do outro, de proporcionar bem-estar, de salvar o outro da morte, o que traz como consequência sentimentos de tristeza, e portanto de sofrimento (p.38).

O psicanalista francês Christophe Dejours (1994) explica que se um trabalho permite a diminuição da carga psíquica do indivíduo, ele é equilibrante. Se, ao contrário, ele se opõe a essa diminuição, é fatigante. E o autor complementa que, para transformar um trabalho fatigante em um trabalho equilibrante

precisa-se flexibilizar a organização do trabalho, de modo a deixar maior *liberdade ao trabalhador* para rearranjar seu modo operatório e para encontrar os gestos que são capazes de lhe fornecer prazer, isto é, uma expansão ou uma diminuição de sua carga psíquica de trabalho. Na falta de poder assim liberalizar a organização do trabalho, precisa-se resolver encarar uma *reorientação profissional que leve em conta as aptidões do trabalhador*, as necessidades de sua economia psicossomática [...] (p.31-2, os grifos são nossos).

A preocupação com a opinião alheia (reconhecimento e/ou gratidão por parte de pacientes ou colegas de trabalho, por exemplo) ou sua ausência foi alvo de muitos relatos dentre os sujeitos estudados, sobretudo no Privado. Ao todo, 5 sujeitos no Público e 13 no Privado demonstraram preocupar-se com tal *feedback*, o qual pode ser exemplificado pela fala a seguir:

[...] uma coisa que me deixa feliz é quando você é reconhecido, né. Quando você faz alguma coisa e, às vezes... não, de não ser uma obrigação sua, mas dependendo do que você faça, né, às vezes... um obrigado, né? Alguma coisa assim... ser reconhecido pelo que você tá fazendo. Tudo bem, é trabalho, mas, né, o reconhecimento é legal (Entrevistado n.º 44 - Privado).

O valor do χ^2 encontrado foi 4,59, com uma probabilidade associada em torno de 0,03 ou 30 em 1000 (hipótese unicaudal), mostrando que tal relacionamento é improvável apenas como resultado do erro amostral (ver tabela XIII). O V de Cramer encontrado permite concluir que aproximadamente 6% da variação das frequências da variável “preocupação com opinião alheia” pode ser explicado pelo local onde as entrevistas foram feitas (Público ou Privado). Quanto à preocupação pelo *feedback* alheio, Trevisan (2005), em seu estudo, revela que no processo de cuidado, a recuperação e a visita dos pacientes trazem satisfação para os trabalhadores de saúde, que se consideram gratificados por não serem esquecidos do cuidado que prestaram. Santos (2002) constrói um argumento que possibilita relacionar o resultado acima apresentado com os objetivos deste trabalho, ao dizer que “[...] muitos trabalhadores ficam desmotivados e desgastados pela falta de sentido da tarefa executada, pois o que gratifica e o que mantém vivo o interesse pelo trabalho é o *feedback* contínuo que se dá a este trabalho executado” (p.66). Portella (2001), além disso, explica que os resultados dos negócios são mais influenciados por fatores sociais (ínteracção, suporte, supervisão) do que por fatores técnicos (equipamentos, materiais), e acrescenta que, nesse sentido, “presume-se que, para que se possa atingir os objetivos empresariais, é necessário priorizar a administração dos recursos humanos em detrimento dos recursos técnicos” (p.43).

Morin, Tonelli e Pliopas (2003) explicam que a utilidade do trabalho é um fator que lhe dá sentido. Ou seja, tem sentido aquele trabalho que serve a algum propósito. Parece-nos que os trabalhadores do Público compreendem a contribuição social como um forte propósito, conforme já verificado anteriormente. “Dentre os entrevistados há aqueles que relatam que

um trabalho tem sentido quando presta alguma contribuição à sociedade” (*ibid*, p.18); para os sujeitos com tal orientação, o trabalho deve, então, colaborar com o desenvolvimento social em geral, beneficiando outras pessoas. Vale também lembrar, conforme relatam Morin, Tonelli e Pliopas (2003), que muitos dos sujeitos de sua pesquisa associam à utilidade do produto de seus trabalhos o reconhecimento por alguém da organização desta utilidade. Desta forma, pode-se dizer que o sentido do trabalho é dado pelo reconhecimento de alguém, que muitas vezes distingue o trabalho do entrevistado como útil. As autoras colocam que vários sujeitos por elas pesquisados, ao relatarem “trabalhos com sentido”, mencionam o reconhecimento de seus superiores na escala hierárquica.

O seguinte núcleo de significação mostrou-se também muito freqüente nas entrevistas realizadas: sentimentos e/ou pensamentos positivos com relação ao trabalho (ex.: gosto do meu trabalho, trabalhar é importante, é agradável, é tudo pra mim, etc.). No Público, 30 pesquisados - versus 20 do Privado - mencionaram em seus relatos esta variável, a qual é exemplificada pela seguinte fala: “[...] o trabalho, pra mim, é a coisa mais importante que existe” (Entrevistado n.º 26 - Público). É importante aqui mencionar que, de acordo com os resultados encontrados por Morin, Tonelli e Pliopas (2003), um trabalho com sentido dá prazer a quem o exerce: o indivíduo que trabalha gosta de suas atividades, aprecia o que faz. O valor do χ^2 encontrado para estas variáveis (sentimentos e/ou pensamentos positivos relacionados ao trabalho e local de trabalho) foi 5,33, com valor-p igual a 0,018 ou 18 em 1000 (hipótese unicaudal), para 1 gl, mostrando que é improvável tal relacionamento apenas como fruto de erro amostral (conforme tabela XIII). O V de Cramer obtido sublinha que aproximadamente 7% da variação das freqüências destes pensamentos e/ou sentimentos pode ser explicado pelo local onde os entrevistados trabalham (Público ou Privado). Assim sendo, é possível concluir que existe uma relação entre as duas variáveis aqui propostas.

Tendo como base os resultados acima apresentados, pode-se inferir que a disponibilidade de recursos (maior no Privado) interfere pouco ou sequer interfere na satisfação oriunda do trabalho. Morin, Tonelli e Pliopas (2003) esclarecem que, assim como os resultados do grupo MOW, sua pesquisa verificou uma associação unânime por parte dos entrevistados entre dinheiro e trabalho. Apesar de tal associação também ter sido verificada nesta pesquisa, é válido ponderar que, conforme aponta Martins (2000), o dinheiro não é um fator motivador e que, via de regra, “o trabalho é inerentemente significativo apenas quando alguma coisa mais que dinheiro é recebida” (p.21).

Champion (1979) também nos subsidia com argumentos nesta direção, ao propor que

[...] as remunerações abaixo das expectativas de uma pessoa têm maior probabilidade de causar insatisfação do que os pagamentos que estão acima da qualidade de trabalho têm de causar satisfação. Em outras palavras, é mais provável que o pagamento se associe a motivadores negativos do que a positivos (p.205).

Nesta mesma linha argumentativa, os resultados encontrados por Portella (2001) vão ao encontro dos aqui apresentados. Este autor alvitra que o salário pode ser entendido como fator capaz de gerar insatisfação, mas não necessariamente levará alguém a se sentir mais satisfeito ou motivado para o trabalho. E completa: “Deve-se isso ao fato do salário ser considerado pelo empregado como algo esperado e merecido, uma obrigação da empresa, e que não elevará o grau de satisfação na função” (p.23). Lopes (1980), por sua vez, considera que as “pessoas satisfeitas com seu trabalho revelavam-se menos dispostas a deixar a organização do que as insatisfeitas” (p.135). Se esta citação for lida em ordem contrária, pode-se inferir que os trabalhadores do Público revelaram-se mais satisfeitos com seus trabalhos, uma vez que em seus relatos evidenciaram com mais frequência (8 vezes no Público contra 3 no Privado, precisamente) o desejo de não abrir mão de seu trabalho atual, não deixar a organização, conforme se pode observar, como exemplo, na seguinte fala: “[...] Tu acabas gostando tanto que é aquela história, né: daqui eu não saio, daqui ninguém me tira... (Entrevistado n.º 1 - Público).

A tabela a seguir ilustra as diferenças estatisticamente significativas entre os setores público e privado no que tange os aspectos emergidos das entrevistas semi-estruturadas.

Tabela XIII: Diferenças significativas em questões emergidas pelas entrevistas semi-estruturadas controlando Local de Trabalho.

Questões emergidas pelas entrevistas/Local de Trabalho	Público		Privado		χ^2	gl	p	V de Cramer
	Sim	Não	Sim	Não				
Medo, insegurança ou expectativas negativas quanto ao trabalho.	20	20	32	08	7,91	1	0,005	0,314 (9,86%)
Expectativas positivas quanto à UTI (trabalho melhor, salário melhor, melhores condições...).	14	26	30	10	12,93	1	<0,001	0,402 (16,97%)
Sentimentos positivos oriundos da disponibilidade de recursos (equipamentos, condições, salário, etc.).	3	37	18	22	14,53	1	<0,001	0,426 (18,15%)
Sentimentos negativos oriundos da falta de recursos (condições, equipe, estrutura, salário, etc.)	19	21	5	35	11,67	1	0,001	0,382 (14,59%)
Experiências positivas originadas por relacionamentos interpessoais no trabalho	27	13	13	27	9,80	1	0,002	0,350 (12,25%)
Impotência/frustração no trabalho ou falta de liberdade/autonomia	21	19	7	33	10,77	1	0,001	0,367 (13,47%)
Preocupação com a opinião alheia acerca do meu trabalho	5	35	13	27	4,59	1	0,03	0,239 (5,71%)
Sentimentos/pensamentos positivos acerca do meu trabalho	30	10	20	20	5,33	1	0,018	0,258 (6,66%)

Outro importante núcleo de significação que emergiu das entrevistas foi a possibilidade de aprendizado que o trabalho oferece. Em praticamente metade dos relatos, tanto no Público como no Privado, esta questão se fez presente. E isto é compreendido pelos entrevistados como algo positivo. A possibilidade de aprendizado engendrada pelo trabalho dos entrevistados é exemplificada pela seguinte fala:

[...] eu não tinha contato, assim, com monitores, pré e pós-operatório de cirurgias grandes, cirurgia cardíaca e neuro-cirurgia, intubação e extubação... e eu vim aprender isso tudo aqui [...] (Entrevistado n.º 32 - Público)

Quanto ao aprendizado engendrado pelo ambiente de trabalho, Morin, Tonelli e Pliopas (2003) argumentam que um trabalho que proporcione aquisição de habilidades e conhecimentos, que permita o aprimoramento de competências do indivíduo, é um trabalho “com sentido”. Estas autoras também acrescentam que, em sua pesquisa, “[...] os entrevistados mencionam que não faz sentido realizar trabalho que não carregue consigo potencial de crescimento, nem tampouco realizar trabalho que não explore o potencial de desenvolvimento das pessoas” (p.13). Mas as três pesquisadoras esclarecem que, embora a remuneração tenha estado presente na grande maioria dos depoimentos dos entrevistados, muitos deles mostram-se propensos a ganhar menos, desde que houvesse a possibilidade de aprendizagem; e elas estimam que a aprendizagem levaria à possibilidade de ganhos maiores no futuro.

Com relação à possibilidade de aprendizado que o hospital oferece, Cravançola (2004) explica que esta instituição é considerada essencial para o desenvolvimento da ciência, da pesquisa e possibilita cada vez mais a descoberta de novos conhecimentos, proporcionando campo de aprimoramento técnico de profissionais (p.91).

Esta pesquisa também revelou, tanto no Público quanto no Privado, queixas com relação a injustiças no trabalho. Decisões de chefia não compartilhadas com a equipe de trabalho, normas consideradas injustas pelos entrevistados, distribuição desigual de privilégios, beneficiando alguns trabalhadores sem que a razão para tanto seja desempenho ou outra razão estabelecida com a equipe, etc. Algumas pessoas dos dois hospitais também se queixaram do horário de trabalho e das rotinas de trabalho (exemplo: coisas “burocráticas” para fazer). É interessante observar ainda – e a partir disso pode-se perceber que as pessoas são mesmo diferentes – que alguns trabalhadores, na ocasião da entrevista semi-estruturada, não mencionaram algo que os aborresse no trabalho e, além disso, alguns ainda pontuaram razões porque o trabalho na UTI é interessante.

Com relação à representação social de “lugar onde se vai para morrer”, compartilhada por muitas pessoas no que diz respeito às UTI’s de modo geral, alguns trabalhadores enfatizaram que a “UTI é lugar de vida”, que “não se vem para a UTI para morrer, mas pra viver”. Alguns trabalhadores chegaram a sugerir que o resultado de seu trabalho, em razão disso, é compensatório. Pode-se ilustrar tal concepção a partir da seguinte fala, trazida pelo Entrevistado n.º 2 (Público): “A minha noção de UTI era assim: o paciente vinha pra morrer. Hoje é bem diferente. Eu já mudei minha forma de pensar [...].”

Nas entrevistas semi-estruturadas, a família novamente apareceu como uma esfera fundamental na vida dos trabalhadores, independente do hospital analisado. Muitos trabalhadores destacaram, por exemplo, a necessidade de se separar “casa e trabalho”. Outros afirmaram que o trabalho é como se fosse uma segunda família.

A preocupação com o que aconteceu durante o plantão do dia ou com o que vai acontecer no próximo plantão, assim como a reflexão acerca do seu próprio trabalho (o questionamento: ele foi suficiente?) foram variáveis apresentadas nas entrevistas de muitos entrevistados nos dois hospitais. A fala do entrevistado n.º 75 (Privado) ilustra uma parte deste aspecto: “[...] Eu fico preocupada, realmente, se eu deixei alguma coisa, se eu não fiz alguma coisa que eu deveria ter feito... Eu fico pensando no que eu fiz de errado durante o plantão... Eu saio daqui pensando nisso [...]”. Além disso, a idéia de “dever cumprido” ou de “alívio” ao final das jornadas de trabalho também foi muito compartilhada pelos profissionais pesquisados. Para ilustrar esta idéia, pode-se expor a fala do entrevistado n.º 56 (Privado):

“[...] Depois [do trabalho], eu fico cansado, né? Bate o cansaço, mas ao mesmo tempo dá aquela sensação de dever cumprido também. Dá uma sensação de cansaço, mas um cansaço bom. Cansaço que foi por uma coisa produtiva, que valeu a pena.”

Os trabalhadores dos dois hospitais também relataram experimentar satisfação em virtude da melhora ou da alta dos pacientes da UTI. Eles explicaram que é gratificante ver que “o trabalho rendeu um bom resultado”. É interessante ainda observar que o óbito, ao contrário, foi citado como algo que aborrece os trabalhadores entrevistados. Estas variáveis podem ser observadas através das seguintes falas: “[...] de repente a gente consegue reverter o quadro. O paciente melhora o quadro dele. E ele sai, recebe alta. Isso é gratificante” (Entrevistado n.º 32 - Público).

[...] De repente tu tá ali cuidando de um paciente que tu tens bastante expectativa e, de repente, ele afunda. Às vezes vai a óbito... porque a gente trabalha muito com morte. A gente trabalha muito com esse lado da morte... então fica meio frustrante para a gente. Se bem que quem trabalha nesta unidade tá sempre preparado psicologicamente para ver, enfrentar, agüentar, não ficar sofrendo muito com esse tipo de coisa, mas a gente é humano (Entrevistado n.º 14 - Público).

Tendo sido apresentados e discutidos os resultados desta pesquisa, apresentar-se-ão agora as considerações finais a ela referentes. Tem-se como objetivo, nesta seção, tecer alguns argumentos que possibilitem uma melhor compreensão deste estudo e que, além disso, oportunizem um fechamento às discussões outrora abordadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conscientes do argumento de Lopes (1980) de que não se pode medir a motivação diretamente, mas apenas observar um presumido indicador dela e esboçar inferências consequentes dessa observação, verificaram-se alguns indicadores dignos de destaque neste trabalho. Os trabalhadores da UTI do hospital privado se mostraram (aparentemente) mais satisfeitos em virtude de variáveis extrínsecas tais como a disponibilidade de recursos materiais de trabalho, salário, além de outras. Desta forma, estes sujeitos demonstraram-se mais apegados à orientação econômica do trabalho. Os trabalhadores da UTI do hospital público, por sua vez, deram bastante valor a variáveis referentes à dimensão social do trabalho, tanto no tocante ao resultado do trabalho (preocupação com o próximo, contribuir com a sociedade através do trabalho) como em relação ao ambiente de trabalho (boa relação com os colegas de trabalho e com a hierarquia de trabalho). Ou seja, de acordo com os resultados deste estudo, pode-se inferir que os trabalhadores do Privado orientam-se de modo diferente quando comparados àqueles do Público. Seria incongruente, portanto, pensar em iguais abordagens de atuação e de políticas de gestão de pessoas nestes dois setores.

A partir do que se observou nos dois hospitais, assim como dos dados coletados e analisados, também se pôde verificar que parece haver mais disponibilidade de recursos/condições de trabalho no hospital privado. Isso faz com que alguns trabalhadores do Privado relatem sentimentos positivos com relação aos seus ofícios, tais como: “aqui você tem todas as condições de fazer o que você quer, o que você precisa”, “aqui é bom de trabalhar”, etc.. E a escassez de recursos do Público faz com que os trabalhadores deste hospital sintam-se aborrecidos, uma vez que são privados, muitas vezes, de exercerem suas atividades da melhor maneira (ou da maneira mais adequada) possível. Estes sujeitos, por conseguinte, deixam de prestar serviços à sociedade, muitas vezes - e alguns trabalhadores ressaltaram este ponto nas entrevistas semi-estruturadas, em virtude desta falta de recursos (equipamentos, espaço físico, infra-estrutura, recursos humanos, etc.). Provavelmente (também, mas não somente) em razão disto, o sentimento de frustração ou falta de liberdade/autonomia seja maior no hospital público. Pode-se perceber, desta forma, o impacto que os recursos econômicos gerenciados pela organização exercem sobre o fazer do trabalhador e sobre a forma como este experiencia o seu trabalho. Apesar disso, vale lembrar, sentimentos ou pensamentos positivos com relação ao trabalho, de modo geral, foram mais frequentemente relatados pelos sujeitos do Público. Talvez esta representação do trabalho

tenha sua origem, mesmo que em parte, nos relacionamentos interpessoais no trabalho, os quais foram, no Público, classificados de forma positiva com uma frequência estatisticamente maior que no Privado.

Uma variável que não pode ser desprezada por este estudo é a centralidade do trabalho. Independente do setor pesquisado, verificou-se que o trabalho continua sendo uma dimensão central na vida da esmagadora maioria dos sujeitos entrevistados. O trabalho posiciona-se, nos casos estudados, a frente de todas as áreas da vida, logo após da família. Por si só, este resultado justifica, mais do que esta dissertação, todas as iniciativas de pesquisa voltadas à compreensão deste complexo e variado fenômeno.

É importante também destacar que a diferenciação entre o setor público e o setor privado, conforme bem relativizam Harpaz e Snir (2002), é em si mesmo simplista. O grau de semelhanças e diferenças entre estes grupos depende de vários aspectos do trabalho e de seu significado, como já discutido anteriormente. Nesta pesquisa, tais diferenças são ainda mais agravadas em razão da localidade onde os dados foram coletados. Por um lado, tem-se uma UTI privada, altamente equipada, com profissionais bem qualificados, localizada na segunda maior cidade brasileira (Rio de Janeiro), no sudeste do país. Do outro lado, tem-se uma UTI pública, não tão bem equipada, com uma demanda de atendimento muito maior, gerida pelo governo de Santa Catarina, localizada na região de Florianópolis, cidade de médio porte do sul do Brasil. Embora não sejam significativas, algumas diferenças entre os hospitais público e privado foram encontradas neste estudo. Este foi o caso, por exemplo, das normas sociais (direitos e deveres) relacionadas ao trabalho. Estas normas se mostraram mais frequentes entre os trabalhadores do hospital público. Este resultado é aqui destacado no intuito de mostrar sua conseqüente necessidade de se relativizar os resultados desta tímida tentativa de comparação entre estes dois setores, a qual não teve – vale lembrar - a pretensão de pôr fim às pesquisas e análises neste âmbito. Ao contrário, sua intenção foi instigar novos estudos neste âmbito, cujos resultados poderão fornecer cada vez mais subsídios a esta intrigante temática. Pode-se sugerir isto na medida em que as diferenças verificadas entre Público (SC) x Privado (RJ) revelam que “contextos culturais distintos parecem ter um impacto importante no significado que o trabalho assume na vida dos indivíduos” (BASTOS *et al*, 1995, p.29).

Os resultados encontrados nesta pesquisa se aproximam daquilo que dizem as abordagens contingenciais de motivação. É válido, portanto citar como exemplo Moreira (2005), a qual acredita que “[...] o que proporciona ao trabalho significado é o propósito pelo qual ele é executado, sendo este individual, intransferível e único para cada ser humano. O trabalho só tem sentido se tiver uma finalidade e um valor para aquele que o executa” (p.70).

Não parece haver, por isso, uma fórmula mágica, um botão através do qual as pessoas passem, sublimemente, de um estado inerte, desmotivado, à automotivação para o trabalho. Deve-se, isto sim, ter um olhar compreensível diante do fenômeno “desmotivação” e pensar em modelos mais complexos. As organizações, e desta forma os dirigentes e gerentes organizacionais, devem se perguntar, por exemplo: por que razão um trabalhador de nossa organização não estaria naturalmente motivado para o seu trabalho? Por que, além disso, este mesmo funcionário é elevadamente motivado para mobilizar seus companheiros para um churrasco ou uma partida de futebol no final de semana ou, até mesmo, para um protesto ou uma mobilização trabalhista contra a organização em que trabalha? (ações trabalhistas, movimentos sindicais, conflitos laborais, etc.). Se o pressuposto é que a motivação é eminentemente um estado intrínseco - dependente, por isso, exclusivamente do indivíduo trabalhador - por que razão as pessoas prontificam-se para agir em algumas situações e não o fazem em outras situações? A falta de motivação para o trabalho tem uma causa (a depressão também, mas não vem ao caso discuti-la aqui). O desafio é descobrir qual é esta causa e saber onde ela se encontra. Sua origem pode estar no tipo de atividade desempenhada, na carga horária de trabalho, nos rendimentos oferecidos, na sobrecarga de trabalho, em relacionamentos interpessoais com colegas de trabalho, supervisor imediato ou paciente/cliente, etc. Parte desta causa pode estar localizada na própria história de vida do trabalhador em questão. Dependendo da abordagem teórica que se adote e do ponto de vista que se assuma, a falta de motivação para o trabalho pode ser explicada até mesmo pela concepção do capitalismo, pela racionalidade capitalista, onde a exploração de um indivíduo sobre o outro é o que garante a mais-valia, o acúmulo de capital nas mãos do capitalista; ao que tudo indica, a exploração (pelo menos quando ela for significada pelo *staff*) não parece ser nada motivadora.

Os resultados desta pesquisa também vão ao encontro de Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994) quando estes autores destacam que nós não podemos limitar a análise da relação entre o aparelho psíquico e a organização do trabalho simplesmente a um desses dois termos. Estes autores, assim como os resultados desta pesquisa, apontam que não existe “uma única organização do trabalho que seria a boa solução para diminuir a carga psíquica de trabalho de todos os trabalhadores” (p.31). O que é considerado mentalmente fatigante pelos sujeitos do Público não é exatamente a mesma variável elencada pelos trabalhadores do Privado. Pode-se ir ainda mais longe, observando que, dentro de uma mesma instituição, diferentes grupos constroem e compartilham diferentes significados. Não se pode, por exemplo, considerar o dinheiro como uma variável de igual valor quando esquemas de recompensa forem propostos

para os trabalhadores dos dois hospitais pesquisados, uma vez que os indivíduos do Privado atribuem mais valor a esta variável. Desta forma, pode-se concordar com as abordagens cognitivistas de análise da motivação no tocante à unidade entre as crenças subjetivas e as ações humanas. Ou seja, deve-se considerar os valores, as crenças, os modelos mentais que cada indivíduo constrói em se tratando de esboçar conclusões acerca da motivação no trabalho.

Com relação aos resultados encontrados neste estudo, percebe-se que, independente do setor pesquisado, a idéia de contribuição social através do trabalho deve ser levada em consideração em se tratando de profissionais de saúde. Trata-se de um significado socialmente construído e compartilhado por trabalhadores deste segmento. À guisa de exemplo, verifica-se que alguns profissionais desta área, especialmente no hospital privado, relataram insatisfação quando impossibilitados de contribuir com a sociedade através de suas atividades no trabalho. Tais trabalhadores ficam aborrecidos ao exercerem atividades “burocráticas”, ao preencherem formulários desnecessários ou cumprirem normas cujo propósito é desconhecido. Alguns profissionais mencionaram também que, anteriormente, quando trabalhavam em outros setores (como na emergência ou em ambulatórios), sentiam-se entristecidos quando eram privados da oportunidade de prestar cuidados de saúde a pacientes necessitados, “atendendo por atender”. Atender pacientes que verdadeiramente necessitam de atendimento médico é, ao contrário, algo visto positivamente. Assim sendo, não se pode desconsiderar esta informação em se tratando da gestão de pessoas em instituições hospitalares.

Não surpreendentemente, a família é uma esfera valorizada positivamente por todos, sendo colocada em primeiro lugar em relação a outras áreas (como trabalho, comunidade, etc.) quase pela totalidade dos sujeitos pesquisados, independente do setor analisado. Esta escala de valor deve, outrossim, ser considerada pelas organizações, já que se trata de um significado fortemente compartilhado entre os sujeitos pesquisados. Desta forma, pensar em trabalhadores motivados em contextos onde a exigência de trabalho é muito alta (em relação a horas trabalhadas, sobrecarga de trabalho, etc.) seria incoerente com o modo como os trabalhadores compreendem as esferas analisadas (trabalho, família, comunidade, religião, formação, lazer). Quanto a isto, é importante ressaltar que alguns profissionais entrevistados relataram, tanto no Público como também no Privado, sentimentos de cansaço físico e mental, sobrecarga de trabalho, conforme já foi destacado. Dentre estes mesmos sujeitos, pôde-se perceber que alguns se sentiam aborrecidos com o excesso de trabalho, porque, em razão disso, não dispunham de tempo livre para dedicarem às suas famílias (educação de filhos, vida conjugal, eventos familiares, etc.). A partir disso, pode-se compreender que a

consideração da família enquanto esfera mais valorizada – e não o trabalho, ao contrário do que muitos empregadores insistem em supor - é um passo importante para que uma organização não verifique desmotivação em seu quadro funcional. Objetivando contemplar a família no âmbito das análises organizacionais, pode-se, então, pensar em recompensas não monetárias, tais como folgas, férias, flexibilidade com relação a horários de trabalho (chegada e saída, troca de escalas), etc.

Quanto à motivação no trabalho, ainda é válido lembrar, conforme ressalta Champion (1979), que a consideração do significado do trabalho nas práticas gerenciais ainda é demasiado insipiente. Se as organizações desejam propor altos níveis de obrigação e comprometimento aos seus empregados, assim como lhes assegurar a satisfação no trabalho, medidas específicas deveriam ser tomadas para criar e manter um ambiente positivo e um clima conducente para tanto. Do mesmo modo, indivíduos com alta tendência a valores intrínsecos do trabalho devem ser identificados já no processo seletivo, assim realçando a taxa de sucesso de colocações trabalhistas apropriadas. (HARPAZ; FU, 2002, p. 664).

Os resultados desta pesquisa apontaram que a noção “o trabalho por si só é basicamente interessante e satisfatório” é valorizada pela maioria dos sujeitos, tanto no Público quanto no Privado. A partir de tal significado, pensar em indivíduos “naturalmente” desmotivados, sem uma razão relacionada, mesmo que em parte, com a organização onde estas pessoas trabalham, seria um contra-senso. Ou seja, na medida em que o trabalho é, para mim, essencialmente “interessante e satisfatório”, por que minha orientação comportamental seria direcionada a um baixo desempenho ou à desmotivação? Realmente, não parece haver sentido tal questionamento. Há alguma variável organizacional impedindo o desenrolar do adequado (sob o ponto de vista do trabalhador) exercício profissional. Talvez o que esteja errado seja a própria definição do que é “adequado”. Talvez para o empregador o desempenho adequado de um trabalhador seja “X”, ao passo que, para o trabalhador, seja “X subtraído de um valor qualquer”. Além disso, não se pode esquecer que a concepção que considera o trabalho como aquilo que “lhe fornece o sustento necessário” foi compartilhada, mesmo que em maior número no Privado, pela maioria dos sujeitos pesquisados nos dois hospitais. Recompensas econômicas (ou “aquelas que garantem o sustento”) que não estejam em conformidade com as expectativas dos trabalhadores, portanto, impossibilitam o desabrochar da motivação, bem como deixam de promover sentimentos de satisfação no trabalho.

O modelo de motivação proposto inicialmente por Victor Vroom, conforme lembram Borges e Alves Filho (2003), considerou quatro grupos de resultados do trabalho, a saber: a remuneração, o gasto dispêndio de energia física e mental, a produção (bens e serviços), e as

interações sociais. Seu modelo ainda sugere, conforme aponta Lawler (1977), que se as recompensas não estiverem baseadas no desempenho, os indivíduos com melhor desempenho serão os menos satisfeitos, e uma relação negativa entre satisfação e desempenho irá existir. Desta forma, caberia aos dirigentes organizacionais descobrir quais são os objetivos de seus subordinados, pois são estes objetivos, por excelência, que dão origem à motivação no trabalho. Com isso, é importante esboçarmos uma avaliação, a qual tem atingido predominantemente o setor público. Têm sido, ainda, muito insipiente as tentativas de remuneração por desempenho. Os trabalhadores (sobretudo) do setor público - até mesmo em virtude de sua estabilidade sócio-econômica - dificilmente se vêem motivados a emitirem comportamentos de alteração do *status quo*, já que, ao fazê-lo, não são recompensados com benefícios econômicos e nem, muitas vezes, políticos ou sociais. Ao contrário, conforme se pôde verificar de modo quase que subliminar em algumas entrevistas do hospital público, os trabalhadores tentam propor melhorias acabam sendo retaliados por outros setores, que insistem em manter o (confortável?) *status quo*, ou por autoridades, que sentem-se ameaçadas pela mudança, que sempre vem acompanhada por outras variáveis, tais como alterações de cargos, novas atribuições, etc. Mesmo o setor privado tem experimentado dificuldades nesta direção, sobretudo em *métiers* relacionados ao setor de serviços, tais como o atendimento hospitalar. Não foi verificada, por exemplo, nenhuma iniciativa direcionada à premiação por desempenho na UTI do hospital privado pesquisado. O setor privado, quando comparado com o público, parece ter avançado na distribuição de autoridade, a qual tem adotado, mais freqüentemente, o critério da competência.

Com relação à remuneração por desempenho, deve-se ponderar que algumas pesquisas têm sugerido que as organizações podem influenciar os níveis de satisfação dos empregados. Uma vez que é possível saber como os empregados reagirão a diferentes níveis de resultados, as organizações podem alocar tais resultados de maneiras que poderão contribuir com o surgimento de satisfação ou insatisfação no trabalho. Lawler (1977) conclui que para se manter trabalhadores de melhor desempenho mais satisfeitos deve-se ter em mente o custo disto para as instituições. Deve-se, portanto, considerar a escassez, sobretudo no Público, de capital disponível para estas iniciativas. Predominantemente no setor público, mas também no privado, talvez a premiação de desempenho não deva ser limitada à remuneração, mas também contemple a distribuição de autoridade, as cargas de trabalho, flexibilidade com relação a horas trabalhadas, folgas, etc., o que exigiria das organizações mais flexibilidade. É necessário ainda considerar que, de acordo com Bergamini (1990), se uma organização oferece vantagens quanto às condições do ambiente físico de trabalho, retirar essas vantagens

pode lhe trazer inúmeros problemas. Se a política organizacional oferece determinados benefícios, cortá-los seria desastroso, e assim por diante.

Os resultados desta pesquisa relacionam-se com algumas considerações originadas de estudos acerca de saúde mental e trabalho. Tais achados reiteram, por exemplo, as considerações tecidas por Codo (2003), as quais apontam que o significado do trabalho, ou seja, o controle sobre o trabalho, a representação social do trabalho, o relacionamento com colegas e com a hierarquia, as atitudes frente ao trabalho, a satisfação e o comprometimento, a carga de trabalho, as dificuldades no relacionamento social do trabalhador, o suporte social, o suporte afetivo, o conflito trabalho-família, “[...] são todas variáveis já reconhecidas como importantes para determinar o nível de saúde mental do trabalhador” (*ibid*, p.187).

Este trabalho também trouxe a tona mais alguns pontos dignos de destaque no tocante à relação entre Administração e Motivação. Conforme resgata Bergamini (1990), “afirmar que o impulso motivacional nasce no interior de cada um não significa que sua manutenção dependa única e exclusivamente só dessas pessoas” (p.112). Ao contrário, a autora explica que de nada adianta tal energia individual se o ambiente organizacional não facilitar o seu livre fluxo. De acordo com a análise feita neste trabalho e também com a autora, muitas são as restrições organizacionais que podem bloquear a energia motivacional dos diferentes indivíduos a todos os níveis e nas mais variadas circunstâncias organizacionais. Tais restrições podem ser exemplificadas por atitudes imediatistas, tais como lucro do negócio a curto prazo quando se negligencia o investimento que deve ser feito nos recursos humanos. Estas atitudes mostram-se como fulminantes disparadores de um clima de desmotivação generalizada. O conceito esboçado de que “cada um precisa sentir-se tratado como um ser humano integral, com a seriedade e a sinceridade de propósitos que merece, deve ser transformado em atitudes concretas que deixem transparecer a retidão de intenções da cúpula administrativa” (*ibid*, p.113). Bergamini também coloca que a motivação analisada sob um ponto de vista contingencial envolve a obrigatoriedade da presença de três elementos, representados pelo: Estilo de Comportamento Motivacional de cada um; Tipo de Atividade desempenhada pelas pessoas; Características Comportamentais do Grupo com o qual convive em situação de trabalho. Uma vez se negligenciando qualquer um desses três elementos, está-se comprometendo o alcance de maiores níveis de satisfação motivacional. Isso faz emergir novamente a problemática da seleção de pessoas para determinadas posições dentro das organizações. Há que se despender, antes de mais nada - e sobretudo - nestes processos, um exame cuidadoso para cada um desses três aspectos.

Este trabalho nos permitiu verificar, conforme os resultados já apresentados e analisados, que existe uma relação bastante estreita entre a satisfação no trabalho e o significado a ele atribuído. Não foi encontrada, e acreditamos que seja improvável de se encontrar, dissociação entre o modo como o trabalho é concebido/interpretado e o modo através do qual ele é executado. Desta forma, não se pode conceber recompensas que privilegiem somente a concepção ou somente a execução do trabalho. Uma vez que um grupo de trabalhadores signifique o trabalho, por exemplo, como um meio que permita uma contribuição social – e, hipoteticamente, crie estratégias para, a partir desta concepção, extrair satisfação de sua atividade trabalhista – as organizações devem tomar medidas para que esta definição entre em harmonia com os objetivos organizacionais. Consoante com tal escala de valor, não se pode querer enfatizar, por exemplo, a dimensão de fardo ou obrigação do trabalho. Pode-se entender que as organizações que não procurarem alinhar estrategicamente os seus objetivos às representações sociais que o trabalho assume entre o seu *staff* estarão agindo como um indivíduo que joga uma moeda ao ar esperando um resultado de “cara” ou “coroa”. Às organizações que desta forma agirem resta-lhes esperar que seus objetivos coincidam com os objetivos oriundos das concepções do trabalho de seu *staff*.

Conforme enaltece Estelle Morin (2004), deveríamos remodelar nossos conceitos e reconhecemos o trabalho não mais como um dever social ou uma necessidade econômica, ou um fardo, uma fatalidade, ou ainda como uma penitência imposta a Adão, mas sim como algo essencial para o desenvolvimento dos seres humanos. E a autora ainda esclarece que os “seres humanos gostam de criar através dos seus trabalhos, e de recriarem-se a si próprios através do trabalho que têm. O trabalho tem seu próprio objetivo e traz sua própria felicidade” (p.10).

Os resultados desta pesquisa permitem a confirmação da idéia de que não se pode comprar o comprometimento de um trabalhador (nem de ninguém), muito embora se possa comprar seu trabalho. Através desta dissertação, pode-se dizer que os modelos de motivação não podem ser, como dizem alguns produtos norte-americanos, “*one size fits all*”. Deve-se buscar análises organizacionais que, cada vez mais, considerem singularidades, abraçando o significado do trabalho emergido por cada categoria profissional e premiando comportamentos que abracem os objetivos organizacionais, que permitam o surgimento e a permanência do comprometimento organizacional por parte dos indivíduos.

Este trabalho também trás consigo uma questão substantiva: não se pode permitir que o *modus operandi* da administração seja conduzido pelos imperativos tecnocratizantes ora

estabelecidos. Sugere-se, desta forma, que os trabalhadores, sobretudo os administradores, não considerem as políticas de gestão de pessoas imbuídos de uma cega racionalidade instrumental, mas que estes indivíduos sejam, ao contrário, orientados por uma preocupação relacionada à justiça e ao bem-estar dos trabalhadores, não esquecendo, obviamente, a sobrevivência das organizações. A contribuição deste trabalho representa uma iniciativa muito tímida na direção de um ferramental diagnóstico administrativo – de fato, não havia a pretensão de se contemplar tal objetivo. Espera-se, contudo, ter contribuído para que “o lado humano” das organizações emerja; para que a satisfação no trabalho possa, sim, ser viável e considerada como primordial pelas organizações.

Por fim, espera-se ter contribuído para a compreensão e, a partir dela, para a melhoria das relações humanas no trabalho em hospitais, tendo em vista a complexa “arte” de se gerenciar pessoas nestas instituições. Evidentemente, pode-se compreender que a compreensão dos significados atribuídos ao trabalho é uma variável essencial para se alcançar o equilíbrio emocional dos trabalhadores nos nosocômios, bem como para se entender as causas condicionantes dos (eventuais) rompimentos deste equilíbrio.

5.1 Limitações do Estudo

Este estudo foi limitado pelos seguintes pontos:

- Não participação de algumas pessoas das UTI's no estudo, o que supostamente diminuiu os subsídios para uma análise mais ampla e coerente com a realidade dos dois hospitais;
- Interferências e interpretações do pesquisador (único coletor de dados) na coleta e análise das respostas, apesar de seu sincero esforço para um trabalho essencialmente isento, sobretudo com relação às entrevistas semi-estruturadas;
- O receio, especialmente por parte dos profissionais com vínculos contratuais temporários, de falar sobre suas condições de trabalho e suas atividades, o que pode ter alterado os resultados finais desta pesquisa, gerando argumentos baseados em dados não essencialmente verdadeiros¹¹.

¹¹ Fora do ambiente de trabalho, um sujeito de pesquisa (do hospital privado) mencionou seu receio em responder às questões da entrevista semi-estruturada. Pensou que poderia, de alguma maneira, ser prejudicado com o conteúdo de seus relatos (apesar de ter lido os termos de consentimento – Apêndices A e B).

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRÃO, A. M.; COSTA, J. I.; ORLANDO, J. M. C. GUIA DE ORIENTAÇÃO AO VISITANTE: Uma Receita Simples e Eficaz. *In*: ORLANDO, José Maria da Costa. **UTI muito além da técnica...** a humanização e a arte do intensivismo. São Paulo: Atheneu, 2001. 585p. ISBN 8573793414.

AGUIAR, W. M. J. A Pesquisa junto a professores: fundamentos teóricos e metodológicos. *In*: Wanda Maria Junqueira de Aguiar. (Org.). **Sentidos e Significados do Professor na perspectiva Sócio-Histórica: Relatos de Pesquisa**. 1 ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006, v. 1, p. 11-22.

ALTENFELDER, A. H. Formação continuada: os sentidos atribuídos na voz do professor. *In*: Wanda Maria Junqueira de Aguiar. (Org.). **Sentidos e Significados do Professor na perspectiva Sócio-Histórica - Relatos de Pesquisa**. 1 ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006, v. 1, p. 41-58.

ANTONELLO, C. S. Significado do Trabalho e Espaço Organizacional: elementos facilitadores de aprendizagem nas organizações. *In*: **IV EnEO – Encontro de Estudos Organizacionais**, 2006, Porto Alegre. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. p.1-16.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 2. ed. São Paulo: Boitempo, 2000.

BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. P. M.; COSTA, C. A. Significado do Trabalho: um Estudo entre Trabalhadores em Organizações Formais. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n. 6, p. 20-29, 1995.

BEER, Michael, WALTON, Richard E. Nota da Harvard Business School: sistemas de recompensas e o papel da motivação. *In*: VROOM, Victor H. (Coord.) *et al.* **Gestão de Pessoas, não de pessoal**: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 274p.

BENDASSOLLI, Pedro Fernando. **Os Ethos do Trabalho**: sobre a insegurança ontológica na experiência atual com o trabalho. Tese (Doutorado - Programa de Pós-Graduação em Psicologia) - Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006. 257 p.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1990. 139p. ISBN 8522406448 : (broch.).

_____. **Liderança**: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994. 234 p.

_____. **Motivação nas Organizações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997. 214 p.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **Modernidade, Pluralismo e Crise de Sentido**. Petrópolis: Editora Vozes, 2004. 94 p.

BOBBIO, Norberto. **Estado, governo, sociedade**: para uma teoria geral da política. 12. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005. 173p.

BORGES, L. de O.; ALVES FILHO, A. A estrutura fatorial do Inventário do Significado e Motivação do Trabalho, IMST. **Aval. psicol.**, dez. 2003, vol.2, no.2, p.123-145. ISSN 1677-0471.

_____. A mensuração da motivação e do significado do trabalho. **Estud. psicol. (Natal)**, July/Dec. 2001, vol.6, nº.2, p.177-194. ISSN 1413-294X.

BORGES, L. de O.; ARGOLO, J. C. T. Estratégias organizacionais na promoção da saúde mental do indivíduo podem ser eficazes? *In*: JACQUES, Maria da Graça; CODO, Wanderley (Orgs.). **Saúde Mental & Trabalho**: Leituras. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 2003, p.271-295.

BORGES, L. de O.; YAMAMOTO, O. H. O mundo do trabalho. *In*: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. (Orgs.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 1. ed. Porto Alegre: Artmed Editora, 2004, v. 1, p. 24-62.

BORSOI, I. F. C. Os Sentidos do Trabalho na Construção Civil: O "Esforço Alegre" sem a Alegria do Esforço. *In*: JACQUES, Maria da Graça; CODO, Wanderley. (Orgs.). **Saúde Mental & Trabalho**: Leituras. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 2003, p.309-324.

BOZEMAN, Barry. **Public management and policy analysis**: the state of the art. New York: St. Martin's, 1979. 371p. ISBN 0312654715.

CAMPOS, Juarez de Queiroz. **O Hospital e sua Organização Administrativa**. São Paulo: LTr, 1978. 229p.

CAMPOS, L. de; ORLANDO, J. M. C. A MORTE: Uma Indesejável Colega de Plantão? Nem sempre... *In*: ORLANDO, José Maria da Costa. **UTI muito além da técnica...** a humanização e a arte do intensivismo. São Paulo: Atheneu, 2001, p.37-39.

CHAMPION, Dean J. **A sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1979. 315p.

CHOO, Chun Wei. A administração da Ambigüidade: as organizações como comunidades criadoras de significado. *In*: CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Ed. SENAC, 2003. p.121-178. ISBN 8573593415.

CODO, W. Um diagnóstico do trabalho (em busca do prazer). *In*: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J.; CODO, W. (org). **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1997, p. 21-40.

CODO, W. Um Diagnóstico Integrado do Trabalho com Ênfase em Saúde Mental. *In*: JACQUES, M. da G.; CODO, W. (org). **Saúde Mental & Trabalho**: Leituras. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 2003, p. 173-192.

COLL, César. [tradução de Emília de Oliveira Dihel]. **Aprendizagem Escolar e Construção de Conhecimento**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1994.

COSTA, Jurandir Freire. **Ordem Médica e Norma Familiar**. 3.ed. Rio de Janeiro: Graal, 1989. 282p.

CRAVANÇOLA, Lindonês Alessandretti; Universidade Federal de Santa Catarina.

Relação entre a matriz de liderança e a capacitação de enfermeiros: estudo de caso em um hospital privado do estado de Santa Catarina. Florianópolis, 2004. 160 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina.

CURA, M.L.A.D.; RODRIGUES, A.R.F. Satisfação profissional do enfermeiro. **Rev.latino-am.enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 7, n. 4, p. 21-28, outubro 1999.

DANCEY, C. P.; REIDY, J. **Estatística sem Matemática para Psicologia:** usando SPSS para Windows. ArtMed: Porto Alegre, Bookman: São Paulo, 2006.

DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elisabeth; JAYET, Christian. **Psicodinâmica do trabalho:** contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1994. 145 p. ISBN 85-224-1061-5.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social.** 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1998. 158p.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho:** estudo de psicopatologia do trabalho. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1988. 168p.

FAES, Hubert. **Peiner, Œuvrer, Travailler:** sur le travail et la condition humaine. Paris: L'Harmattan, 2003. 163p.

FOUCAULT, M. O Nascimento do Hospital. *In:* FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder.** 14ª ed. Rio de Janeiro: Graal, 1999. p.99-111.

FRANKL, Viktor E. [tradução Jorge Mitre]. **A Questão do Sentido em Psicoterapia.** Campinas, SP: Papyrus, 1990. 157p.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

GUERREIRO RAMOS, A. **A Nova Ciência das Organizações** – uma reconceituação da riqueza das nações. 2º edição, Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989. 209p.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 9. ed Petrópolis: Vozes, 2003. 224p. ISBN 853260854X.

HARPAZ, I; SNIR, R. The meaning of work for private sector versus public sector employees. *In* VIGODA, E. (Ed) **Public administration - the new generation: An interdisciplinary critical analysis**, New York: Marcel Dekker, 2002, p.119-138.

HARPAZ, Itzhak; FU, Xuanning. The structure of the meaning of work: a relative stability amidst change. **Human Relations**, 2002, 55: 639-668.

HARPER, Douglas. Online Etymology Dictionary. Disponível em: <<http://www.etymonline.com>> Acesso em: 05 set. 2005.

HIRSCHMAN, Albert O. **De consumidor a cidadão: atividades privadas e participação na vida pública**. São Paulo: Brasiliense, 1983. 145p.

KEITH, Davis; NEWSTROM, John W. [tradução Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda]. **Comportamento Humano no Trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1992. v.1 207p.

KRAWULSKI, Edite; HEIDEMANN, Francisco Gabriel; Universidade Federal de Santa Catarina. **Evolução do conceito de trabalho através da história e sua percepção pelo trabalhador de hoje**. 1991. 121f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina. Centro Sócio-Econômico.

LANER, Aline dos Santos. **Psicologia e Trabalho na História: da apropriação do tempo à busca da felicidade**. Ijuí: Editora Unijuí, 2005. 144p.

LAWLER III, E. E. Satisfaction and Behavior. *In*: HACKMAN, J. Richard; LAWLER, Edward E; PORTER, Lyman W. **Perspectives on behavior in organizations**. New York: McGraw-Hill, c1977. p.39-50.

LEVY-LEBOYER, Claude. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994. 138p. ISBN 8422410542.

LIEDKE, E. R. Trabalho. *In*: CATTANI, Antonio David (Org.). **Dicionário Crítico sobre Trabalho e Tecnologia**. 4. ed. rev. ampl. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2002, p. 341-346.

LIMA, Cássia Helena Pereira; VIEIRA, Adriane. Do Sacrifício ao Sacro Ofício: um modelo para a compreensão do significado do trabalho. *In*: **Anais do XXIX EnANPAD**. Brasília, 2005. p.1 - 17. CD-ROM.

LOPES, Mônica Cristina; FIALHO, Francisco Antonio Pereira; Universidade Federal de Santa Catarina. **Fatores motivacionais no trabalho em serviços de saúde pública: uma abordagem ergonômica**. Florianópolis, 2001. 114f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico.

LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: FGV, 1980.155p. ISBN 8522500029.

MCGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1980. 225p (Ensino Superior).

MARTINS, Mike W. **Meaningful Work: rethinking professional ethics**. New York: Oxford University Press, 2000. 252p.

MEDEIROS, Any de Brito. **Os Sentidos do Trabalho para os Professores de uma Unidade de Apoio Pedagógico**. 163 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Administração, Centro de Ciências da Administração - ESAG, Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), Florianópolis, 2006.

MOREIRA, Michelle Meyer. **O significado da vivência do diagnóstico de HIV/AIDS no ambiente de trabalho**. Florianópolis, 2005. 136f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção.

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

_____. The meaning of work in modern times. *In*: 10th World Congress on Human Resources Management, Rio de Janeiro: Hec Montreal – CRITEOS, August, 20th, 2004. Conference. p.1-12. Disponível na internet em: <web.hec.ca/criteos/fichiers/upload/MOW_in_MTimes_EMM200804.pdf>. Acesso em: 01 abr. 2007.

MORIN, E.; TONELLI, M. J.; PLIOPAS, A. L. V. O Trabalho e Seus Sentidos. *In*: **EnANPAD**, 27º, 2003, Atibaia/SP. Livro de Resumos dos Trabalhos do XXVIII EnANPAD. Porto Alegre: ANPAD, 2003. p.283.

MOW. **The Meaning of Working**: survey C. April 1995. Disponível em: <http://users.ugent.be/~rclaes/MOW/surv_c_e.pdf>. Acesso em: 25 de Julho de 2005.

NADLER, D. A.; LAWLER III, E. E. Motivation: a diagnostic approach. *In*: HACKMAN, J. Richard; LAWLER, Edward E; PORTER, Lyman W. **Perspectives on behavior in organizations**. New York: McGraw-Hill, c1977. p.26-38.

NARDI, H. C.; TITTONI, J.; BERNARDES, J. . Subjetividade e Trabalho. *In*: CATTANI, Antonio David (Org.). **Dicionário Crítico sobre Trabalho e Tecnologia**. 4. ed. rev. ampl. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2002, p. 302-308.

OLIVEIRA, S. R. de; PICCININI, V. C.; FONTOURA, D. dos S.; SCHWEIG, C. Buscando o Sentido do Trabalho. *In*: **EnANPAD** - Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2004, Curitiba. EnANPAD 2004, 2004. v.1. p.1-16.

ORLANDO, José Maria; NOZAWA, Emília; TERZI, Renato; BARBOSA, Sayonara. Terapia Intensiva: Trabalho em Equipe. *In*: ORLANDO, José Maria da Costa. **UTI muito além da técnica...** a humanização e a arte do intensivismo. São Paulo: Atheneu, 2001. p. 3-7.

ORLANDO, J. M. da C. O INTENSIVISTA DIARISTA OU ROTINEIRO: O Elo da Corrente. *In*: ORLANDO, José Maria da Costa. **UTI muito além da técnica...** a humanização e a arte do intensivismo. São Paulo: Atheneu, 2001. 585p. ISBN 8573793414.

PATRÍCIO, Zuleica M.; CASAGRANDE, Jacir L.; ARAÚJO, Marízia F. **Qualidade de vida do trabalhador:** uma abordagem qualitativa do ser humano através dos novos paradigmas. Florianópolis: Ed. Do autor, 1999. 368p.

PORTELLA, Iolanda Ferreira. **Motivação para o trabalho:** estudo de caso da Gerência de Administração e Modernização - GEMOR do Estado do Maranhão. Florianópolis, 2001. 91f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico.

ROSSETTO, Valmor. Universidade Federal de Santa Catarina. **QVT em busca da qualidade de vida no trabalho do médico.** Florianópolis, 2002. 188f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração.

RUIZ-QUINTANILLA, S.A.; CLAES, R. MOW Research Programs. *In*: J.A. Katz (Ed.), **Databases for the study of entrepreneurship.** New York: JAI/Elsevier Science Inc, pp.335-391. 2000.

SANTOS, Hélio Tadeu Martins dos. **Sentidos do trabalho informacional corporativo:** uma investigação sobre o impacto do conhecimento no trabalho contemporâneo. 2006. Tese (Doutorado em Administração) - Fundação Getúlio Vargas - RJ.

SANTOS, Patrícia Jaira dos; Universidade Federal de Santa Catarina. **Satisfação e comprometimento dos funcionários para com a melhoria na qualidade do atendimento um estudo de caso na empresa Hotsul.** Florianópolis, 2002. 150f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração (disponível em: <http://www.tede.ufsc.br/teses/PCAD0562.pdf>).

SIEVERS, B. Além do sucedâneo da motivação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo. v. 30, n. 1, p. 5-16. jan./mar. 1990.

SILVA, Narbal; GRILLO, Antonio Niccollo. **Política de recursos humanos e satisfação de docentes numa instituição de ensino superior: o caso da Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE)**. 1990. 162f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina. Centro Sócio-Econômico.

TOLFO, S. R.; COUTINHO, M. C.; ALMEIDA, A. R.; BAASCH, D.; CUGNIER, J. S. Revisitando abordagens sobre sentidos e significados do trabalho. *In: Fórum CRITEOS 2005*, 2, 2005, Porto Alegre (RS). *Anais...* Porto Alegre: UFRGS/EA, CRITEOS, 2005 (CD-ROM).

TREVISAN, Eliane Marfiza Braga Machado; Universidade Federal de Santa Catarina. **A dinâmica satisfação-sofrimento e a qualidade de vida no trabalho de uma equipe de saúde no atendimento à criança queimada: repercussão na qualidade de vida do trabalhador**. Florianópolis, 2005. 169f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção.

TURATO, Egberto Ribeiro. **Tratado de metodologia da pesquisa clínico-qualitativa: construção teórica-epistemológica, discussão comparada e aplicada nas áreas da saúde e humanas**. 2ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

VROOM, Victor H. **Gestão de Pessoas, não de Pessoal**. [tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste]. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 274p.

_____ On the origins of expectancy theory. *In: SMITH, K. G.; HITT, M. A. (eds.) Great minds in management: The process of theory development*. Oxford: Oxford University Press. 2005, p. 239-258.

WEBER, Max. [tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa]. **Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. 3 ed. Brasília: Editora UnB, 1994.

WEICK, Karl E. **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks: SAGE, 1995. 231p.
ISBN 080397177X.

WEICK, K.; SUTCLIFFE, K. M.; OBSTFELD, D. Organizing and the Process of Sensemaking. **Organization Science**, vol. 16, n°. 4, 2005, p. 409-421.

ZAPELINI, Marcelo Beckett; Universidade Federal de Santa Catarina. Centro Sócio-Econômico. **Colaboração entre os setores público e privado**: elementos para uma teoria política. Florianópolis, 1996. 396f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico.

7 ANEXOS

7.1 ANEXO A

FORMULÁRIO DE CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

1. Qual o seu grau de instrução?

- a. 1ª à 4ª Série
- b. 5ª à 8ª Série
- c. 1º ao 3º Ano
- d. Ensino Técnico
- e. Superior Incompleto
- f. Superior Completo
- g. Pós-Graduado

2. Sexo

- a. Masculino
- b. Feminino

3. Quantos anos você tem?

_____ Anos

4. Qual o(a) seu estado civil?

- a. Casado(a)
- b. Solteiro(a)
- c. Divorciado(a)
- d. Viúvo(a)

5. Há quantos anos você trabalha neste hospital?

6. Há quanto anos você trabalha nesta unidade?

7. Qual a sua função atual?

8. O que você faz no seu trabalho atual? Descreva as suas principais atividades.

7.2 ANEXO B

ENTREVISTA ESTRUTURADA

1. Das frases a seguir, coloque o número 1 na frase mais significativa, 2 na segunda mais importante e assim sucessivamente até o número 6.
2. Indique a importância de cada uma das seguintes áreas da sua vida atualmente. Utilize o mesmo procedimento da questão anterior.
3. Com relação à sua vida profissional, qual o grau de importância dos seguintes aspectos do trabalho para você?
4. O quanto é importante e significativo o trabalho na sua vida?
5. Nas sentenças a seguir, indique se você: (1) Discorda totalmente, (2) Discorda (3) Concorda, ou (4) Concorda totalmente.
6. Escolha *quatro* das sentenças a seguir que melhor definem quando uma atividade é vista como “trabalho”.
7. Imagine que você ganhou muito dinheiro (na loteria ou com uma herança) e pode viver confortavelmente pelo resto de sua vida sem trabalhar. O que você faria?
8. Pensando em 5-10 anos atrás, o quanto tem sido importante e significativo o trabalho pra você?
9. Pensando nos próximos 5-10 anos, o quanto será importante e significativo o trabalho para você?
10. Marque quanto você concorda ou discorda com as seguintes sentenças.
O TRABALHADOR DEVERIA. . .
11. Marque quanto você concorda ou discorda com as seguintes sentenças.
O EMPREGADOR DEVERIA. . .

7.3 ANEXO C

CARTÕES DE RESPOSTA

1.

- _____ Trabalhar lhe dá status e prestígio.
- _____ Trabalhar lhe fornece o sustento necessário.
- _____ Trabalhar mantém você ocupado.
- _____ Trabalhar permite que você tenha contatos importantes com outras pessoas.
- _____ Trabalhar é um importante modo de você servir a sociedade.
- _____ Trabalhar por si só é basicamente interessante e satisfatório para você.

2. Importância das áreas:

- _____ Meu lazer (como hobbies, esportes, recreação e contato com amigos)
- _____ Minha comunidade (como organizações voluntárias, sindicato e organizações políticas)
- _____ Meu trabalho
- _____ Minha formação
- _____ Minha religião (como atividades religiosas e crenças)
- _____ Minha família

3. Importância de aspectos do trabalho:

As tarefas a serem desenvolvidas durante o trabalho	1	2	3	4	5	6	7
O hospital	1	2	3	4	5	6	7
O serviço que ofereço.	1	2	3	4	5	6	7
Os colegas de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
O tipo de ocupação ou profissão na qual estou	1	2	3	4	5	6	7
O dinheiro que eu recebo pelo trabalho	1	2	3	4	5	6	7

4. Importância e significância do trabalho na sua vida:

1 2 3 4 5 6 7

5.

	Discorda totalmente	Discorda	Concorda	Concorda totalmente
A. Se as habilidades de um trabalhador se tornam ultrapassadas, seu empregador deve ser responsável pelo treinamento e remanejamento	1	2	3	4
B. É dever de todo cidadão correto contribuir para a sociedade com seu trabalho	1	2	3	4
C. O sistema educacional na nossa sociedade deve preparar todas as pessoas para um bom trabalho se elas se esforçam razoavelmente	1	2	3	4
D. Pessoas na nossa sociedade deveriam guardar uma grande parcela dos seus ganhos para o seu futuro	1	2	3	4
E. Quando precisa-se mudar métodos de trabalho, um supervisor deve perguntar aos trabalhadores suas sugestões antes de decidir o que fazer	1	2	3	4
F. Deveria haver expectativa quanto ao trabalhador encontrar melhores maneiras de fazer seu trabalho	1	2	3	4
G. Todas as pessoas deveriam ter trabalhos interessantes e significativos	1	2	3	4
H. Trabalho monótono e simplista é aceitável desde que o pagamento seja recompensado de maneira justa para isso	1	2	3	4
I. Um trabalho deveria ser oferecido para cada indivíduo que desejasse trabalhar	1	2	3	4
J. Um trabalhador deve valorizar o trabalho que desempenha, ainda que ele seja entediante, insalubre ou que não exija habilidades	1	2	3	4

6. Uma atividade é vista como trabalho...

- a. se você a desempenha em um ambiente de trabalho
- b. se alguém lhe diz quais atividades você deve fazer
- c. se é fisicamente desgastante
- d. se pertence à sua tarefa
- e. se você a desempenha para contribuir à sociedade
- f. se, através dela, você obtém o sentimento de inserção social
- g. se é mentalmente desgastante
- h. se você a desempenha em um horário determinado (por exemplo, das 8 às 17h.)
- i. se acrescenta valor a alguma coisa
- j. se não é prazerosa
- k. se você ganha dinheiro por fazê-la
- l. se você tem que contar com ela
- m. se você tem que fazê-la
- n. se outros lucram através dela

7.

- a. Eu pararia de trabalhar.
- b. Eu continuaria no mesmo emprego.
- c. Eu continuaria a trabalhar, mas com condições diferentes.

8. Importância e significância do trabalho 5-10 anos atrás:

- a. de muito pouca importância
- b. de pouca importância
- c. de importância mediana
- d. de elevada importância
- e. de muito elevada importância

9. Importância e significância do trabalho nos próximos 5-10:

- a. de muito pouca importância
- b. de pouca importância
- c. de importância mediana
- d. de elevada importância
- e. de muito elevada importância

10. O TRABALHADOR deveria...

	Discorda totalmente	Discorda parcialmente	Discorda	Concorda	Concorda parcialm.	Concorda totalmente
a) ser pontual	1	2	3	4	5	6
b) trabalhar atento mesmo que o trabalho seja monótono	1	2	3	4	5	6
c) obedecer ordens de superiores rápida e precisamente	1	2	3	4	5	6
d) avaliar a opinião do seu empregador	1	2	3	4	5	6
e) responsabilizar a si mesmo pela manutenção do aprimoramento em caso de desemprego	1	2	3	4	5	6
f) economizar seus ganhos (salário)	1	2	3	4	5	6
g) manter-se atualizado com os desenvolvimentos tecnológicos no seu local de trabalho	1	2	3	4	5	6
h) realizar as tarefas do trabalho com entusiasmo mesmo quando as tarefas são desagradáveis	1	2	3	4	5	6
i) dedicar-se para aumentar a eficiência da sua companhia (organização), dando o melhor com o seu esforço	1	2	3	4	5	6
j) ser responsável por criar e manter um clima social positivo no seu grupo de trabalho	1	2	3	4	5	6
k) ir trabalhar regularmente	1	2	3	4	5	6
l) envolver-se ativamente no desenvolvimento de melhores métodos e procedimentos de trabalho	1	2	3	4	5	6

11. O EMPREGADOR deveria...

	Discorda totalmente	Discorda parcialmente	Discorda	Concorda	Concorda parcialm.	Concorda totalmente
a) ser responsável pela saúde e bem-estar dos seus trabalhadores	1	2	3	4	5	6
b) consultar seus trabalhadores antes da decisão final do trabalho ser tomada	1	2	3	4	5	6
c) desenvolver e manter uma atmosfera positiva de trabalho entre os seus trabalhadores	1	2	3	4	5	6
d) permitir participação dos seus trabalhadores nas decisões importantes	1	2	3	4	5	6
e) dar uma prioridade alta à proteção ambiental	1	2	3	4	5	6
f) distribuir tarefas desagradáveis entre trabalhadores de uma maneira justa	1	2	3	4	5	6
g) ser responsável por treinar e encaminhar os trabalhadores em caso de demissão	1	2	3	4	5	6
h) remunerar de acordo com o nível de desempenho de cada um	1	2	3	4	5	6
i) encorajar a participação ativa dos trabalhadores se novos métodos de trabalho (procedimentos) forem desenvolvidos	1	2	3	4	5	6
j) deixar seus trabalhadores participarem na tomada de decisões	1	2	3	4	5	6
k) oportunizar treinamento e aprimoramento aos trabalhadores	1	2	3	4	5	6
l) contribuir para resolver problemas sociais (ex.: pobreza, discriminação, poluição ambiental)	1	2	3	4	5	6
m) ser responsável pela segurança no trabalho dos seus trabalhadores	1	2	3	4	5	6
n) ser responsável por oportunizar progressão salarial adequada	1	2	3	4	5	6
o) prover adequada recompensa pelo comprometimento do trabalhador na sua organização de trabalho	1	2	3	4	5	6
p) preparar estagiários para uma boa carreira profissional	1	2	3	4	5	6
q) prover condições de trabalho livre de riscos à saúde	1	2	3	4	5	6
r) criar condições de trabalho que promovam auto-desenvolvimento	1	2	3	4	5	6

8 APÊNDICES

8.1 APÊNDICE A



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONOMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Meu nome é *Davi Baasch* e estou desenvolvendo a pesquisa “**Relações Possíveis entre Satisfação e Sentidos no Trabalho**: um estudo comparativo com UTI’s de dois hospitais.”, sob orientação da Prof^a Dr^a Aline dos Santos Laner, com o objetivo de investigar as possíveis relações existentes entre os sentidos atribuídos ao trabalho de profissionais da saúde e a satisfação por eles experienciada. Este estudo é necessário, pois considera-se importante entender e analisar como os sentidos que diferentes trabalhadores atribuem ao seu ofício interferem no usufruto da satisfação ligada ao trabalho. A coleta de dados se dará através de entrevistas estruturadas e semi-estruturadas, bem como de observações não sistemáticas.

Se você tiver alguma dúvida em relação ao estudo ou não quiser mais fazer parte do mesmo, sinta-se a vontade para entrar em contato pelo telefone (21) 8305-2735. Se você estiver de acordo em participar, garantimos que as informações fornecidas (e/ou o material coletado) serão confidenciais e só serão utilizadas neste trabalho.

Assinaturas:

Pesquisadora principal: Aline dos Santos Laner

Pesquisador responsável: Davi Baasch

Eu, _____, fui esclarecido sobre a pesquisa “Relações Possíveis entre Satisfação e Sentidos no Trabalho: um estudo comparativo com UTI’s de dois hospitais.” e concordo que meus dados sejam utilizados na realização da mesma.

Assinatura: _____ RG: _____

Data: ____/____/2007.

8.2 APÊNDICE B**TERMO DE CONSENTIMENTO PARA GRAVAÇÕES**

Eu permito que o grupo de pesquisadores relacionados abaixo obtenha gravação de minha pessoa para fins científicos, de pesquisa e educacionais.

Eu concordo que o material e informações obtidas relacionadas à minha pessoa possam ser publicados em aulas, congressos, palestras ou periódicos científicos. Porém, a minha pessoa não deve ser identificada por nome em qualquer uma das vias de publicação ou uso.

As gravações ficarão sob a propriedade do grupo de pesquisadores pertinentes ao estudo e, sob a guarda dos mesmos.

Nome do entrevistado: _____

Assinatura: _____

Equipe de pesquisadores:

Aline dos Santos Laner

Davi Baasch.

São José, _____ de _____ de 2007.

8.3 APÊNDICE C

ROTEIRO PARA A ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Questões norteadoras para os profissionais de saúde da UTI.

1. Como você veio trabalhar na UTI?
2. Que expectativas você tinha e tem em relação ao seu trabalho na UTI?
3. O que você sabia sobre o trabalho na UTI antes de vir para esta unidade?
4. O que você pensa ou sente, antes, durante e depois do seu trabalho e o que ele significa pra você?
5. O que lhe aborrece e o que lhe deixa feliz no trabalho?
6. Talvez eu tenha deixado de mencionar algum ponto que você considere importante. O que mais você gostaria de falar?

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)