

Without work, I am nothing, I have no identity”: a qualitative study with leaders in a Brazilian public organization.

“Sem trabalho eu não sou nada, não tenho identidade”: um estudo qualitativo em uma Organização pública brasileira.

Francisco Antonio Coelho Junior²⁶
Universidade de Brasília, Brasil

Pedro Marques-Quinteiro²⁷
Instituto William James, ISPA- Instituto Universitário, Portugal

Cristiane Faiad²⁸
Universidade de Brasília, Brasil

Tânia Gomes Figueira²⁹
Universidade de Brasília, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, Brasil

Antonio Paulo Pinheiro Lima³⁰
Câmara Legislativa do Distrito Federal, Brasil

Liziane Castilhos de Oliveira Freitas³¹
Universidade de Brasília, Brasil

²⁶ Professor Associado do Departamento de Administração e do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília.

E-mail: fercoepsi@gmail.com Orcid: 0000-0002-1820-5448

²⁷ Professor Assistente do Departamento de Psicologia Social e Organizacional do Instituto William James (ISPA- Instituto Universitário, Lisboa).

E-mail: pedromquinteiro@gmail.com Orcid: 0000-0001-9385-8476

²⁸ Professora Assistente do Departamento de Psicologia Clínica e do Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e Organizacional da Universidade de Brasília.

E-mail: crisfaiad@gmail.com Orcid: 0000-0002-8012-8893

²⁹ Doutora pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e Organizacional da Universidade de Brasília, e servidora do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq.

E-mail: taniacnpq@gmail.com

³⁰ Mestre em Psicologia Clínica e Cultura pela Universidade de Brasília e Consultor Técnico-Legislativo em Psicologia Clínica pela Câmara Legislativa do Distrito Federal.

E-mail: antonio.pinheiro.lima@gmail.com

³¹ Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e Organizacional da Universidade de Brasília.

E-mail: lizianefreitas@gmail.com

RESUMO:

A saúde mental no trabalho é um tema de grande relevância e impacto no cotidiano das organizações. Lideranças têm, cada vez mais, que lidar com demandas cada vez mais constantes no ambiente laboral. A implementação de ações de prevenção a transtornos psicológicos e comportamentais, bem como de provimento de suporte emocional, vem sendo cada vez mais requerida. Considerando que o trabalho é essencial para a formação da identidade humana, este artigo tem como objetivo analisar, a partir do relato verbal de quinze lideranças de uma Organização pública brasileira, vivências relacionadas à saúde mental no trabalho. Mais especificamente, apresenta-se, aqui, a importância atribuída ao trabalho à vida profissional destas lideranças. Por meio da psicodinâmica do trabalho, descrevem-se sentidos atribuídos ao trabalho, discutindo seus impactos à psiquê humana. Quinze entrevistas em profundidade foram realizadas com lideranças formais da Organização em estudo. Estas lideranças são estratégicas à Organização. Realizou-se análise de conteúdo categorial considerando entrevistas transcritas. Como resultados, identificou-se forte vinculação afetiva das lideranças com a Organização em estudo. A gestão da qualidade de vida no trabalho foi apontada como essencial na Organização. O ato de trabalhar implica sentir-se útil e valorizado. A pesquisa fornece aos profissionais da administração pública uma compreensão abrangente de questões relacionadas ao fator humano no trabalho. Este artigo demonstra que a administração pública brasileira precisa estar atenta ao desenvolvimento de boas práticas de gestão de pessoas. Várias questões relevantes são apresentadas e discutidas na busca pela conformidade nas práticas de desenvolvimento de pessoas.

Palavras-chave: significado do trabalho; comportamento organizacional; saúde mental; qualidade de vida no trabalho; bem-estar no trabalho; cultura organizacional

ABSTRACT:

Mental health at work is a topic of great relevance and impact on the daily lives of organizations. Leaders have to deal with increasingly constant demands in the work environment. The implementation of management actions to prevent psychological and behavioral disorders, as well as providing emotional support, has been increasingly required. Considering that work is essential for the human identity, this article aims to analyze, based on the verbal report of fifteen leaders of a Brazilian public organization, experiences related to mental health at work. More specifically, the importance that work has to the professional life of these leaders is developed. Through the analytical perspective of the psychodynamics of work, meanings attributed to work are described, discussing its effects on the human psyche. Fifteen in-depth interviews were conducted with formal leaders of the Organization under study. These leaders are strategic to the Organization. Categorical content analysis was performed from the transcribed interviews. As a result, a strong affective link between the leaders and the Organization under study was identified. The management of quality of life at work was identified as essential in the organizational context. The act of working implies feeling useful and valued. The survey provides to the public administration professionals a comprehensive understanding of issues related to the human factor at work. This article demonstrates that the Brazilian public administration needs to be attentive to the development of good people management practices. Several relevant issues are presented and discussed in the search for conformity in people development practices.

Keywords: meaning of work; organizational behavior; mental health; quality of life at work; well-being at work; organizational culture.

1. Introdução

O trabalho é parte essencial na formação das identidades pessoal e social. O trabalho faz parte dos indivíduos (Paiva, Bendassoli & Torres, 2015). O sentido e a importância atribuídos pelos indivíduos ao seu trabalho passam pela percepção de importância e utilidade.

O papel desempenhado pelas emoções é essencial. Compreender a dinâmica do trabalho e seus modos de subjetivação pelos indivíduos é um dos principais objetivos da pesquisa desenvolvida no campo do comportamento organizacional (Aryee, Walumbwa, Mondejar, & Chu, 2017).

O trabalho, segundo Borges e Tamayo (2001), provê subsistência e favorece a individuação, criando significados emocionais e existenciais, bem como contribuindo, significativamente, para a estruturação da personalidade. O valor intrínseco atribuído ao trabalho (Klein, Molloy & Brinsfield, 2012), vem ganhando espaço na literatura (Duarte & Dejours, 2019).

Na perspectiva de Dejours (2004), o trabalho põe à prova a subjetividade do trabalhador. O desafio de enfrentar a realidade do trabalho pode representar tanto a exaltação quanto a mortificação de sua subjetividade. Esse desafio é transformador, de modo que trabalhar não é apenas produzir: é construir a si mesmo. O trabalho, portanto, constitui um teste para a subjetividade. Por que e como as pessoas se comportam de maneiras específicas em seus locais de trabalho? Em contextos saudáveis, por exemplo, pode ser um cenário de bem-estar e satisfação. Em ambientes opressivos, injustos e prejudiciais à saúde, no entanto, pode levar a doenças e morte.

A fronteira entre as esferas pessoal e profissional é muito difusa. Onde termina o trabalho, e onde começa a vida pessoal? Ambas as esferas, invariavelmente, confundem-se, se misturam e, ocasionalmente, se atropelam.

Nos últimos anos, o vínculo e o significado atribuídos ao trabalho tornaram-se muito mais fortes e intensos (Rohm & Lopes, 2015). Ribeiro e Léda (2004) investigaram os efeitos de “não conseguir se desconectar do trabalho”. Isso levou a sérios problemas afetivos e comportamentais nos trabalhadores, visto que o trabalho é hoje uma fonte de realização pessoal, não apenas profissional (Kubo, Gouvêa, & Mantovani, 2013).

Uma das consequências é que a qualidade de vida se deteriora drasticamente, quando se está muito apegado ao trabalho. Comportamentos *workaholics* são prejudiciais aos trabalhadores, pois tendem a levar à exaustão física e emocional. A saúde mental torna-se

frágil, pois o indivíduo simplesmente não consegue se ver longe de seu trabalho (Ribeiro & Léda, 2004).

É essencial, assim, segundo Rosso, Dekas e Wrzesniewski (2010), identificar a maneira pela qual os indivíduos ressignificam sua presença no trabalho, bem como seu *modus operandi* psicológico. Isto posto, esta pesquisa tem como objetivo geral descrever crenças e percepções de trabalhadores brasileiros (líderes na função pública) sobre o trabalho, tendo por referência dimensões psicológicas.

Os trabalhadores que participaram deste estudo atuam em uma Organização pública brasileira, que possui abrangência nacional. São servidores públicos de carreira e atuam enquanto líderes. Assim, em termos de contribuições práticas e teóricas, este trabalho visa expandir compreensões existentes sobre o significado atribuído ao trabalho, discutindo como os processos emocionais influenciam vários aspectos decorrentes da atividade laboral. Considera-se, aqui, o afeto como o construto central, que impacta, sobremaneira, sobre como os indivíduos atribuem significado ao seu trabalho.

Como questões norteadoras desta pesquisa, definiu-se: quais os significados atribuídos, pelos indivíduos, ao trabalho? Até que ponto esses sentidos atingem o limite de um tipo de fronteira aceitável e quando eles cruzam essa fronteira, tornando o trabalho uma fonte contínua de dependência e sofrimento? Qual é o limite em que o indivíduo, inconscientemente, tem o seqüestro de sua subjetividade e sua psiquê presos pela excessiva necessidade de sempre produzir mais e melhor? Até que ponto o engajamento e o compromisso com o trabalho se tornam prejudiciais?

Partimos da premissa teórica, segundo Oliveira e Silveira (2012), de que os repertórios comportamentais se baseiam em modelos afetivos e mentais que o indivíduo constrói, considerando as condições que as organizações lhes fornecem. Tanto os modelos afetivos quanto os mentais padronizam o comportamento que guia as maneiras de executar.

Por fim, ainda em termos de contribuição teórica esperada com este trabalho, ressalta-se que este artigo é baseado no conceito de 'função psicológica do trabalho', de Bendassoli e Gondim (2014). Pretende-se, aqui, compreender a operacionalização deste conceito em uma realidade laboral pública, no Brasil. Considera-se a presença humana em um ambiente de trabalho como um fenômeno social (uma vez que o indivíduo dá sentido à sua identidade a partir de seu reconhecimento como pertencente a um grupo social) e humano (o trabalho é o meio de acesso para alcançar desejos e aspirações humanos, incluindo pecuniários). Isso significa afirmar que alguns mecanismos psicológicos complexos estão envolvidos na identificação ou produção de significados no trabalho.

Quanto à sua relevância, busca-se compreender, aqui, à luz do conceito de função psicológica do trabalho, a relação entre trabalho e saúde mental. Considera-se, aqui, que investigar aspectos relacionados à vida psíquica no trabalho pode impactar positivamente na própria atividade laboral. Programas para promoção da qualidade de vida e saúde mental dos trabalhadores podem ser planejados, considerando-se os resultados aqui apresentados. A discussão científica sobre os limites de abrangência do trabalho, especialmente em seu papel na formação da identidade humana, também é uma contribuição importante que se espera deste artigo.

2. Referencial teórico

Diversas variáveis podem ser associadas ao significado atribuído pelo indivíduo ao seu trabalho (Kubo, Gouvêa, & Mantovani, 2013). Segundo Neves, Nascimento, Felix Jr., Silva e Andrade (2018), os modelos hegemônicos de pesquisa sobre comportamento organizacional apontam para a importância de se estudar variáveis associadas às interpretações subjetivas que o indivíduo faz sobre seu trabalho. Esses modelos incluem variáveis que, geralmente, se referem às crenças, expectativas e valores que os trabalhadores têm sobre o trabalho em geral (Meyer & Maltin, 2010).

Modelos mais alternativos aos modelos hegemônicos têm sido baseados em outros conceitos que também consideram a dimensão sócio-política das organizações (Tolfo & Piccinini, 2007). Estes modelos baseiam-se no estudo de variáveis relacionadas à percepção da justiça organizacional (especialmente no que se refere ao reconhecimento do esforço, conforme discutido por Bennett, Bakker & Field, 2018), estilos de liderança (Liden, Wayne, Liao, & Meuser, 2014) e identificação com o trabalho (Bennett, Gabriel, Calderwood, Dahling, & Trougakos, 2016). As dimensões 'esquecidas', atribuídas ao comportamento organizacional positivo, como força pessoal, resiliência, estratégias de enfrentamento, bem-estar, confiança e espiritualidade, também se tornaram parte do debate científico atual sobre o significado do trabalho (Walumbwa, Muchiri, Misati, Wu, & Meiliani, 2018).

O trabalho pode ter significados diferenciados para a vida das pessoas (Joo & Lee, 2017). Seja por motivação financeira, seja por busca da realização pessoal, o ato de trabalhar é uma das principais e mais importantes atividades humanas (Paiva, Bendassoli & Torres, 2015).

Um dos estudos pioneiros sobre sentido e significado do trabalho foi desenvolvido pelo grupo MOW (The Meaning of Working International Research Team). Em pesquisa

(MOW, 1987) desenvolvida no início da década de 1980, junto a mais de 15 mil trabalhadores de 8 países, a equipe de pesquisadores identificou três dimensões centrais: a centralidade do trabalho (grau de importância do trabalho na vida das pessoas), as normas sociais relacionadas ao trabalho (o quão justas as trocas entre trabalhador e organizações são avaliadas pelo princípio da reciprocidade) e os resultados relacionados ao trabalho (sensação de recompensa e de sentir-se útil, por exemplo). Estas dimensões são clássicas, e representam o significado atribuído pelo indivíduo às suas vivências laborais. Muito da literatura recente teve como arcabouço clássico os resultados desta pesquisa conduzida pelo MOW.

A natureza psicossocial do trabalho está ligada a processos afetivos desencadeados por experiências humanas nas condições de trabalho (May, Gilson, & Harter, 2004). É muito importante entender a dinâmica relacional atribuída entre indivíduos e seu trabalho (Saks & Gruman, 2014; Lancman, Barros, Uchida, & Sznclwar, 2019). Discutir possíveis implicações que as próprias organizações de trabalho representam uma fonte de prisão psíquica dos indivíduos se faz necessário. Quais são as ações preventivas e a promoção da qualidade de vida no trabalho promovidas pelos gerentes das organizações? Eles são efetivamente eficazes? Consegue-se que tipo de resultados? Como as lideranças lidam com trabalhadores viciados em trabalho?

Ao analisar a literatura empírica relacionada à presença humana no trabalho, autores, por exemplo, como Freitas e Facas (2013), Oliveira e Faiman (2019) e Silva e Marra (2019), pesquisando diferentes contextos organizacionais no Brasil (professores e polícia militar trabalho), demonstraram que certas condições de trabalho são prejudiciais. A falta de apoio e de suporte são fontes de sofrimento laboral. Assim, adotar práticas gerenciais, que promovam a saúde mental dos professores e de policiais, por exemplo, é essencial. Compreender o que Dejours (2004) entendeu como 'psicodinâmica do trabalho' é imprescindível.

Resultados similares foram encontrados por Rodrigues, Barrichelo e Morin (2016), quando investigaram o *locus* de trabalho dos profissionais de enfermagem brasileiros em hospitais. Ainda, identificando percepções de pessoas prestes a se aposentar, Macêdo, Bendassoli e Torres (2017) relataram a intensa dificuldade de desapego ao trabalho e o sentimento de medo decorrente da necessidade de preencherem o tempo entre aqueles que se aposentariam em até 2 anos. O medo desses trabalhadores era de não conseguirem ficar sem trabalhar. Isso porque a paixão pelo trabalho (Donahue, Forest, Vallerand, Lemyre, Crevier-Braud, & Bergeron, 2012) era tão intensa que eles se sentiam desamparados, ou tendo uma auto-imagem muito negativa (sentimento de invalidez e de inutilidade), gerando intensa ansiedade (Petrou & Bakker, 2016).

O papel das lideranças, na promoção de um ambiente organizacional emocionalmente saudável e positivo, é essencial (Tasnim, 2016). Outras pesquisas científicas, que problematizam a presença humana no trabalho do ponto de vista da saúde mental dos trabalhadores, podem ser encontradas em Christian, Garza e Slaughter (2011), Tadić, Bakker e Oerlemans (2015) e Campos, Alquatti, Garbin e Pereira (2016).

No Brasil, casos recentes de suicídio no trabalho têm chamado a atenção das autoridades brasileiras (Cortez, Veiga, Gomide & Souza, 2019; Dantas, Azevedo, Nunes, Amador, Marques & Barbosa, 2017). Políticas públicas, para prevenção ao suicídio, vêm sendo implementadas. As lideranças estão muito preocupadas com o desenvolvimento de políticas organizacionais de intervenção e de prevenção ao suicídio.

É importante que a organização das tarefas se torne mais racional e humana (Tadić, Oerlemans, & Bakker, 2017). Os objetivos e os resultados esperados devem ser claros, e dentro de limites favoráveis a que os trabalhadores consigam realizá-los. Caso contrário, a necessidade de atingir as metas de trabalho pode ser sentida de maneira dolorosa. O planejamento do trabalho não deve ser feito de forma a gerar sobrecarga (Schulte & Vainio, 2010). Deve-se buscar um ambiente organizacional saudável e de equilíbrio, segundo Winter e Alf (2019), com base na cooperação e no compartilhamento de valores pessoais e profissionais que convirjam à formação da identidade dos trabalhadores.

É essencial buscar conciliar valores pessoais e organizacionais para promover o bem-estar no trabalho (Sonnentag, 2015). Dejours (2004) alerta para a necessidade de regras de produção e coexistência no trabalho contarem com a participação ativa dos trabalhadores. Segundo este autor, os trabalhadores têm valiosas contribuições a oferecer para decisões gerenciais. Esses trabalhadores têm *know-how*, expertise e sabem como agir, baseados em experiências subjetivas na realização de seu trabalho. O trabalhador que se sente ouvido pela sua chefia tende, inclusive, a se sentir pertencendo ao todo e a ter sentimentos mais positivos perante sua atividade laboral.

Pode-se perguntar, à luz da discussão apresentada por Rohm e Lopes (2015): o intenso ritmo de trabalho, que gera tensão e distresse, contribui para aumentar a sensação de descontentamento e não pertencimento por parte dos trabalhadores? O ritmo acelerado tem sido uma fonte de sofrimento? Que condições são essas que geram representações psíquicas de prazer ou sofrimento? Qual o seu impacto na saúde mental do trabalhador?

As respostas para essas perguntas estão alinhadas com as discussões de Kubo, Gouveia e Mantovani (2013). A busca desenfreada por produtividade a qualquer preço, e sem condições adequadas de trabalho, pode levar rapidamente à doença psíquica desses trabalhadores.

A promoção da saúde mental dos trabalhadores está diretamente relacionada à organização do trabalho (Lancman, Barros, Uchida, & Sznclwar, 2019). Aspectos relacionados ao *job design* e desempenho dos trabalhadores (por exemplo, autonomia na tomada de decisões, empoderamento, pressão para alcançar metas e aderência aos valores organizacionais) devem ser levados em consideração pelas lideranças. O desempenho dos líderes é essencial para a promoção de experiências de bem-estar no trabalho, principalmente no gerenciamento humanizado de sua equipe e na prestação de apoio quando necessário (Palassi & Silva, 2015).

Segundo Pereira e Tolfo (2016), são necessárias mais pesquisas para se descrever os significados atribuídos pelos trabalhadores brasileiros ao seu trabalho. O *locus* das organizações brasileiras não é tradicionalmente estudado, principalmente aquelas de natureza pública. Mais pesquisas são necessárias.

O ato de trabalhar deve ser estudado em todas as suas facetas (Sonnentag, 2015). Deve-se reconhecer, por exemplo, situações de dissonância cognitiva entre o trabalhador e a organização. Implicações motivacionais precisam ser levadas em consideração, reconhecendo os efeitos nocivos de estressores em potencial e, assim, gerando uma sensação de bem-estar no trabalho.

3. Método

3.1 Desenho da pesquisa

Esta pesquisa tem caráter descritivo e exploratório. Utilizou a abordagem qualitativa. Baseou-se no levantamento de dados primários, obtidos junto aos participantes. Tem recorte transversal. Como o objetivo geral deste trabalho relaciona-se a compreender a maneira como trabalhadores interpretam, subjetivamente, a sua realidade, optou-se pelo emprego da matriz idiográfica de investigação da realidade.

3.2 Características da Organização pesquisada

A pesquisa foi realizada em uma Organização pública brasileira. A Organização pertence à administração indireta brasileira e atua no campo da pesquisa agropecuária. Apresenta desempenho reconhecido em todo o território nacional e internacional.

Em virtude da acessibilidade, a pesquisa foi realizada especificamente em uma unidade organizacional descentralizada, localizada na região sudeste do Brasil. Foi decidido, por questões de sigilo, preservar a razão social da Organização.

3.3 Procedimentos de de coleta de dados

Foram realizadas quinze (15) entrevistas semiestruturadas, em profundidade, com trabalhadores que exerciam, à época, cargos de liderança. Estas lideranças foram selecionadas intencionalmente, a partir da adoção dos seguintes critérios de conveniência: tinham que ser líderes de setores/departamentos, recém-contratados (até 1 ano de serviço) ou com mais tempo na organização (mais de 15 anos de serviços prestados à Organização). Estes critérios representavam o que se entendeu aqui como "lideranças-chave" para a Organização.

Duas pessoas, responsáveis pelo setor de recursos humanos, auxiliaram diretamente a equipe de pesquisa na identificação de possíveis participantes que seriam convidados a fazer parte desta pesquisa. Dos 40 nomes sugeridos, a equipe de pesquisa selecionou aleatoriamente 30 nomes. Essas 30 pessoas foram convidadas a participar das entrevistas que seriam realizadas. O convite foi feito por *e-mail* ou ligação telefônica e 21 confirmaram interesse. Estes receberam uma carta apresentando o objetivo da pesquisa e, então, 15 participaram efetivamente da pesquisa.

Durante a assinatura do termo de consentimento informado, cada entrevistado também concordou em gravar a entrevista. Essa gravação permitiria à equipe de pesquisa se concentrar mais nos argumentos apresentados pelos entrevistados. A gravação permitiu posterior transcrição literal, garantindo maior riqueza e um nível de detalhamento mais eficaz na análise das falas dos entrevistados. Não houve reações de hesitação ou retaliação pelos entrevistados durante as 15 entrevistas. Tudo correu conforme o planejado.

3.4 Perfil dos participantes

Em relação ao perfil dos participantes, identificou-se prevalência de homens ($n = 11$, 73,3%), com perfil mais experiente (86,7% com pelo menos 41 anos) e com mais tempo de trabalho (80% dos participantes tinha pelo menos 11 anos de trabalho na organização).

3.5 Procedimentos de análise de dados

Utilizou-se roteiro semiestruturado, contendo questões abertas que tratavam das representações psicológicas sobre o trabalho na organização. As perguntas-estímulo foram: "*Como você se sente trabalhando aqui na Organização?*", "*Que tipo de sentimentos gera em*

“você trabalhar aqui?”, *“Fale sobre o que o motiva a trabalhar aqui”*, *“Agora, fale o que o irrita ou o desencoraja de vir trabalhar aqui”* e *“Você se vê trabalhando aqui pelos próximos anos?”*. As perguntas tratavam sobre aspectos afetivo-emocionais proporcionados pelo ato de trabalhar.

Procurou-se identificar o tipo de sentimento ou afeto despertado, considerando toda a experiência que tiveram naquele espaço de trabalho. Uma abordagem dialética e interacionista foi usada durante cada uma das 15 entrevistas. As entrevistas duraram, em média, trinta a quarenta minutos. É importante ressaltar que, mesmo com a abordagem dialética e interacionista, alguns poucos entrevistados tiveram muita dificuldade em verbalizar seus argumentos. Esta dificuldade se deu, principalmente, em virtude de não conseguirem verbalizar ideias ou sentimentos, ou não acharem palavras apropriadas para tal. Ressalta-se, contudo, que a equipe de pesquisa conseguiu contornar esta situação, deixando todos os entrevistados confortáveis e à vontade para falarem da maneira como acharem a melhor possível.

Com as 15 entrevistas já transcritas na íntegra, foi realizada análise temática e categorial para interpretação de seus conteúdos. A interpretação dos relatos foi livre, e seguiu recomendações de Bardin (2011), pela interpretação direta do significado das palavras.

Com base na literatura, definiu-se, previamente, categorias de análise quanto ao objetivo deste trabalho (representações psicológicas e sociais do trabalho) e que seriam corporadas, empiricamente, por meio de uma unidade interna entre os argumentos apresentados pelos entrevistados: 'representações psíquicas, afetivas-emocionais e sociais sobre as condições de trabalho' e 'identidade pessoal e profissional'. Importante destacar que estas categorias correspondem às principais dimensões teóricas identificadas na literatura sobre sentido e significado do trabalho, bem como foram aquelas que mais foram citadas pelo conjunto de entrevistados. São categorias mais de nível macro e que agruparão os argumentos literais que foram verbalizados nesta pesquisa empírica. Ressalta-se que esta unidade interna foi buscada analisando-se a convergência de opiniões em relação aos tópicos abordados. Alguns exemplos de saturação também foram identificados.

4. Resultados e discussão

Em geral, identificou-se convergência na grande maioria das opiniões manifestadas pelos entrevistados. Optou-se por apresentar, aqui, os argumentos mais representativos e baseados em maior prevalência de opiniões convergentes. A questão da singularidade das opiniões, em

termos dos significados atribuídos ao trabalho, foi levada em conta pela equipe de pesquisa. Ressalta-se, uma vez mais, que os resultados da pesquisa são baseados nas percepções dos entrevistados, logo, precisam ser contextualizados e relativizados à opinião manifestada pelos 15 líderes.

Conforme explicitado anteriormente, duas principais categorias de análise foram identificadas, considerando-se, a priori, a literatura empírica sobre o tema. Esta classificação manteve-se, também, a posteriori, quando se verificou os argumentos empíricos apresentados pelos próprios entrevistados. Estas categorias ('representações psíquicas, afetivas-emocionais e sociais sobre as condições de trabalho' e 'identidade pessoal e profissional') servirão como eixo central das discussões.

Identificaram-se, no geral, emoções muito positivas relacionadas ao trabalho. O trabalho, ao encontro dos estudos de MOW (1987), é fonte de centralidade e impacta diretamente na auto-imagem do trabalhador. Os relatos verbais, via de regra, tratavam de um intenso sentimento de orgulho em trabalhar na organização. Houve relatos de sofrimento quando se falou sobre a questão da chegada da aposentadoria, sobre a imagem negativa do servidor público e sobre a burocracia excessiva no desempenho das atribuições. Estas categorias estão apresentadas e exemplificadas a seguir.

As respostas dadas pelos participantes, no geral, indicam que os mesmos são bastante engajados com o que fazem. Eles têm muito orgulho de onde trabalham, e relatam ser envolvidos emocionalmente.

Os entrevistados relataram sentir-se fazer parte de uma família. Eles alegaram gostar muito de suas tarefas, e estarem comprometidos com a realização do seu trabalho. Esses resultados estão alinhados com o que Donahue, Forest, Vallerand, Lemyre, Crevier-Braud e Bergeron (2012) discutem em relação à importância dos significados, experiências e significados muito positivos compartilhados entre os indivíduos como sendo importantes fatores de engajamento e motivação.

O trabalho foi percebido como fonte de bem-estar e de experiências emocionais positivas (Tadić, Bakker, & Oerlemans, 2015). O fato de se sentirem úteis, prestando um serviço de relevância à sociedade brasileira, foi homogêneo entre os entrevistados, em relação à centralidade atribuída ao trabalho. O trabalho é, na perspectiva dos 15 participantes, percebido como fonte de orgulho e motivação. Nota-se que a reputação da Organização foi um ponto positivo relatado por todos os 15 participantes.

A imagem da organização, como May, Gilson e Harter (2004), parece gerar atitudes positivas em relação ao trabalho. No caso desta organização, a imagem que os entrevistados

fazem é de seriedade nos serviços prestados e credibilidade perante à sociedade brasileira. Esta imagem é uma importante fonte de orgulho, bem-estar e motivação com o trabalho.

Os participantes relataram sentir parte de algo maior, de um todo extremamente estratégico para o Brasil. À medida que a Organização desenvolve iniciativas de pesquisa e inovações tecnológicas disponibilizadas à sociedade, há um sentimento positivo de pertencimento:

“Somente quando trabalhamos aqui, sentimos orgulho, sabe, as pessoas respeitam aqui, elas respeitam o nome da (nome da Organização), é um respeito que existe há muitos anos, em pesquisa, no que fazemos. Nos sentimos integrados aqui ” (Entrevistado 2).

“Certamente, existe a tradição do nome da empresa na sociedade brasileira e mundial, certo? Nós sentimos vontade de participar das pesquisas, nos sentimos felizes mesmo quando vemos o nome da (nome da Organização) na mídia de uma maneira positiva, sabe, estamos muito orgulhosos ” (Entrevistado 5).

"Sinto que faço parte de algo maior, aqui está muito bom, gosto de dizer a todos que trabalho aqui e o que eu faço" (Entrevistado 9).

"É muito bom trabalhar aqui, as pessoas te valorizam, o nome da (nome da Organização) tem respeito, as pessoas te respeitam muito" (Entrevistado 12).

"Eu realmente queria passar em um concurso público e trabalhar aqui. A pesquisa é muito importante para a sociedade brasileira. Quando digo que trabalho aqui, as pessoas parecem ter orgulho de mim, me olham diferente sabe..." (Entrevistado 13).

Esses resultados vão ao encontro dos achados de Walumbwa, Muchiri, Misati, Wu e Meiliani (2018) e May, Gilson e Harter (2004), quando argumentaram que haverá um significado maior atribuído ao trabalho quando o indivíduo perceber que suas expectativas pessoais e profissionais estão sendo atendidas. O compromisso se torna maior, assim como o engajamento, e acaba promovendo um ambiente de trabalho favorável à promoção da saúde mental dos trabalhadores (Kubo, Gouvêia & Mantovani, 2013). É preciso atenção à saúde mental e emocional do trabalhador, bem como ênfase à promoção da qualidade de vida em seu trabalho.

Parece que os entrevistados sentem uma espécie de *status* em virtude de trabalharem onde trabalham. A credibilidade percebida encontra suporte em sua história e na conquista explícita de sua missão e objetivos organizacionais:

“Pertencço à família (nome da empresa), pertencço a essa família, sinto-me importante trabalhar aqui, as pessoas parecem encher os olhos quando digo que trabalho (nome da organização)” (Entrevistado 1).

"Sinto-me parte de uma família. Uma família unida. Aqui parece que as pessoas gostam de trabalhar com o que fazem. O nome de (nome da Organização) é muito forte, as pessoas realmente o respeitam, isso lhes dá enorme orgulho" (Entrevistado 4).

"Um dos aspectos mais marcantes aqui é a responsabilidade dos funcionários em cumprir as metas e objetivos de (nome da organização), isso gera um compromisso muito intenso com a organização" (Entrevistado 11).

"Não queremos parar de trabalhar aqui, sabe. Quando há um resultado importante, quando algumas pesquisas são bem-sucedidas, nos sentimos felizes, parece que realmente participamos de tudo" (Entrevistado 14).

Considerando o conjunto de opiniões manifestado entre os 15 entrevistados, foi identificado um vínculo muito forte com a Organização. O sentimento de apego ao que ele faz foi apontado por Rosso, Dekas e Wrzesniewski (2010) e Saks e Gruman (2014) como essenciais para a formação de vínculos afetivos com o trabalho.

Todavia, por outro lado, essa representação simbólica do trabalho, se exagerada, pode representar, segundo Pereira e Tolfo (2016), um sinal de alerta para os líderes organizacionais. A fronteira aonde o prazer termina e o sofrimento começa precisa ser constantemente levada em consideração pelas lideranças. Uma vez mais, ressalta-se a importância de se atuar na promoção da saúde mental e qualidade de vida dos trabalhadores. É importante sempre ter em perspectiva os efeitos do job design e do contexto laboral sobre a saúde do trabalhador, adotando-se estratégias gerenciais, que sejam efetivas, para promovê-la diariamente.

Os líderes devem intervir imediatamente quando os limites desta fronteira não estão claros. Uma vez que eles identifiquem que os indivíduos estão se dedicando demais ao seu

trabalho, isso pode afetar sua saúde mental. O indivíduo pode não conseguir desligar-se do trabalho. Danos, às vezes irreversíveis, à psique humana, podem ser causados.

A necessidade de harmonizar o trabalho com outras esferas da vida é apontada na literatura (Cheung, Lun & Cheung, 2018). Técnicas de mindfulness, com foco em metas e objetivos pessoais, já foram aplicadas em organizações brasileiras, com o objetivo de incentivar o indivíduo a tentar desvincular-se do trabalho em sua vida pessoal:

“Há pessoas aqui que vêm trabalhar no fim de semana, não podem ficar em casa. E não poucas pessoas, você vê. De fato, aqui (nome da organização) é a segunda casa, às vezes é uma segunda mãe” (Entrevistado 3).

"Aqui é sentir-se parte da família (nome da Organização), vestir a camisa, todo mundo aqui está muito orgulhoso, todo mundo toca o piano, você tem poucas pessoas que se sentam ao piano, todo mundo tenta" (Entrevistado 12).

“Vamos para casa e ainda pensamos no que temos que fazer, sabe, temos dificuldade em desligar, parece que queremos que chegue logo no dia seguinte” (Entrevistado 14).

“Você não pode se desconectar daqui, sabe, eu não posso e eu acho que nem consigo. Estou em casa e estou pensando em ir trabalhar, é uma conexão, como dizem, de unhas e carne. Adoro vir aqui, viria todos os dias para mim, nem precisava me pagar” (Entrevistado 15).

As principais emoções negativas expressas pelos participantes da pesquisa estavam mais relacionadas à imagem da administração pública como um todo (especialmente no que diz respeito à falta de valorização do servidor público e à falta de práticas profissionais de reconhecimento e *feedback*) do que em aspectos relacionados com o próprio ambiente de trabalho. Um balanço de pesquisa realizada no Canadá mostra uma estreita relação entre mal-estar psicológico e uma falta de reconhecimento que pode ser devido à desvalorização dos resultados do trabalho. A estimativa é que a falta de reconhecimento multiplique o risco de experiências negativas de estresse (Brun & Dugas, 2008).

Via de regra, a sociedade tem, segundo relatos dos entrevistados, uma imagem distorcida do funcionário público como pessoa paralisada, sem identificação com o que faz, sem compromisso e sem motivação.

Os entrevistados apontaram a imagem negativa do servidor público como fonte de sofrimento no trabalho. Esse estereótipo, da figura do servidor público, foi um dos principais pontos negativos, segundo os participantes da pesquisa.

Para Dejours (2004) e Joo e Lee (2017), o reconhecimento é um elemento-chave na prevenção da violência e na promoção do bem-estar no trabalho. Esse reconhecimento social ajuda a manter a cooperação, quebra o isolamento, gera sentimento de pertencimento e proporciona prazer ao trabalhar.

(Sobre o ambiente de trabalho como um todo): *“falta de motivação como um todo, ser funcionário público é até desaprovado; você precisa realizar muitas atividades que não são agradáveis, além de não ter o reconhecimento que deveria ter”* (Entrevistado 1).

“Uau, há dias em que nos sentimos mal, você sabe, nós caímos, as pessoas te julgam o tempo todo, nos sentimos como mãos atadas, mas é o servidor público como um todo, você sabe o que não é para nós” (Entrevistado 7).

“O que queremos aqui é ser valorizado, você sabe, é ver que o que fazemos é importante, importa aqui, queremos que as coisas tenham continuidade, não fiquem apenas em ações mais isoladas, então acaba que não funciona, não funciona, e a culpa é nossa, sabe, é ruim aí” (Entrevistado 8).

“Tem gente aqui que vem, que faz o dele, e é isso, o cara vai pra casa, o cara só faz o básico, ele não quer participar de mais nada, você vê que ele poderia dar mais, entregar mais, certo” (Entrevistado 14).

Outro aspecto do cotidiano, também percebido como fonte de insatisfação e de sofrimento, de acordo com os relatos dos participantes, refere-se à burocracia excessiva. Disfunções na burocracia são declaradamente irritantes.

Isso diz respeito a falhas na organização do trabalho. Não está planejado como deveria e algumas variáveis de contingência (como o baixo quantitativo de servidores públicos em alguns departamentos da Organização, por exemplo) não são levadas em consideração durante a divisão do trabalho. O sentimento compartilhado é o de sobrecarga. Há pouca autonomia percebida para executar tarefas, e a criatividade, de acordo com alguns relatos, não é

estimulada. A padronização de tarefas e a rotina excessiva impedem o uso pleno do potencial dos indivíduos:

"De fato, há uma burocratização excessiva no processo de comunicação, lentidão mesmo no processo de tomada de decisão, que às vezes dificulta o processo de propor e implementar as práticas e políticas que expressam o desempenho no trabalho" (Entrevistado 4).

"Falta de uma visão mais integrada dos processos que às vezes também dificulta o trabalho" (Entrevistado 5).

"O desempenho aqui é severamente dificultado pelo excesso de formalidade em muitos procedimentos, às vezes é uma burocracia que nem faz muito sentido, além das más condições do equipamento e das instalações físicas do edifício" (Entrevistado 11).

"Os sistemas aqui causam muitos problemas, há momentos em que tudo trava, há momentos em que uma coisa não fala com outra, o tapete está sujo, aqui há excesso ou falta de ar-condicionado, eu acho é preciso aumentar também o estacionamento, há muitas coisas que precisam ser melhor organizadas" (Entrevistado 14).

"Temos aqui muitos problemas com a área de TI (tecnologia da informação), a sensação é de que nada funciona quando você chega lá, sabe, parece que tudo fica lá, então ficamos impacientes, queremos resolvê-lo em breve e podemos eles parecem estar em alta demanda, mas eu também preciso fazer o meu trabalho, certo" (Entrevistado 15).

Segundo Medeiros e Ferreira (2011) e Silva e Marra (2019), estudos realizados em Organizações do governo brasileiro, nos níveis federal e estadual, alertam para o custo cognitivo como uma dimensão de alta demanda pelo 'Custo Humano do Trabalho'. Esses estudos atestam que as demandas relacionadas à intensa concentração mental, resolução de problemas e gerenciamento, para lidar com circunstâncias imprevistas que ocorrem em situações de trabalho, levam a um nível muito alto de demanda dos trabalhadores (Carneiro & Ferreira, 2007; Ferreira & Mendes, 2003).

Por meio dos relatos verbais dos 15 entrevistados, também foi constatado que o próprio papel das lideranças foi destacado. Os líderes são essenciais para a execução de tarefas e fornecem suporte para a execução de rotinas de trabalho. Os líderes precisam ser

treinados. De fato, a falta de preparação de alguns líderes parece ser uma das principais fontes de mal-estar no trabalho.

Pelo fato de os cargos de liderança na Organização serem resultado de indicação política (ocupação comissionada), os considerados mais qualificados nem sempre eram aqueles selecionados para exercê-los. Como os 15 entrevistados exerciam função de liderança, quando da época de realização das entrevistas, houve alguns deles que questionavam as condutas dos próprios colegas em determinadas ocasiões. Houve relatos de lideranças muito despreparadas. Isso gerou sentimentos negativos em relação ao trabalho.

Alguns dos participantes desta pesquisa estavam muito insatisfeitos com a falta de preparação gerencial entre alguns de seus próprios colegas que também eram líderes:

“Falta de desenvolvimento da capacidade motivacional da liderança. Insensibilidade do próprio Conselho aos problemas dos servidores. Falta um horizonte mais claro em sua própria carreira” (Entrevistado 2).

“Ele claramente não tem paciência para conversar, de fato, acho que ele não sabe lidar com as pessoas, parece que sim” (Entrevistado 9).

“Para você ver, a coisa mais importante aqui é o líder, aí vem uma pessoa que parece não saber o que está fazendo lá, isso daí é complicado” (Entrevistado 10).

“Você percebe claramente que o líder (nome do Líder) não tem competência para estar lá, ele fica com raiva, você sabe, fazemos todo o trabalho” (Entrevistado 11).

(Falando das dificuldades vivenciadas no trabalho) *“certamente, o chefe precisa estar preparado, promover o trabalho, o melhor relacionamento entre colegas e o chefe, a divisão de tarefas deve ser mais justa, a jornada de trabalho, principalmente a maneira como ela é realizada”* (Entrevistado 12).

Alguns entrevistados afirmaram que parecem existir preferências pessoais por parte de alguns líderes. Essas preferências geram diferenças percebidas no tratamento dado aos liderados, especialmente quando da época da avaliação de desempenho. Parece haver sentimento de injustiça em alguns casos. Observa-se que esses achados empíricos estão de acordo com Liden, Wayne, Liao e Meuser (2014), Saks e Gruman (2014) e Tasnim (2016),

quando enfatizam que o preparo gerencial e os estilos gerenciais são determinantes para promoverem o menor ou o maior engajamento com o trabalho entre os liderados.

“A subjetividade aqui deve ser abolida, você sabe, acho que é o resultado que sempre deve ser visto. A qualidade do trabalho e das decisões é o que deve prevalecer. Todos os chefes aqui precisam levar isso em conta, em vez de privilegiar um ou outro. Outro ponto é que a avaliação de desempenho não deve ter um efeito punitivo, as pessoas acabam não levando a sério e fazem de qualquer maneira” (Entrevistado 7).

“Falta de reconhecimento profissional entre o chefe e os próprios colegas, às vezes parece que aqui você está sozinho, você sabe, não sabe se está indo bem, se está fazendo mal, bem como o excesso de intimidade entre colegas causa desânimo no trabalho” (Entrevistado 8).

“O que realmente chama a atenção aqui são questões motivacionais, como a falta de reconhecimento do trabalho que alguns fazem aqui, não recebem nenhum tipo de feedback e, quando existe, é o resultado da avaliação de desempenho, ali todo mundo vai bem, ninguém é mal avaliado, isso é complicado” (Entrevistado 12).

Os programas de desenvolvimento gerencial devem ser implementados na Organização em estudo. A formação de competências de suporte e apoio devem ser priorizadas, principalmente competências de natureza psicossocial (Winter & Alf, 2019). Deve-se mostrar aos líderes que um elogio é muito importante no feedback, não somente a exposição de pontos negativos.

Além disso, as lideranças devem estar preparadas em termos do conhecimento do fluxo de trabalho e de técnicas gerenciais de planejamento/organização do trabalho. É importante enfatizar que o apoio explícito dos líderes, percebido pelos indivíduos, é uma importante fonte de prazer, satisfação e motivação com o trabalho (Tolfo & Piccinini, 2007; Klein, Molloy e Brinsfield, 2012).

Em resumo, identificou-se que há intensa rotina nas formas de execução do trabalho, com foco na divisão departamentalizada e grau elevado de especialização de tarefas. Existe uma hierarquia de comando claramente definida, com responsabilidades de tomada de decisão explicitamente determinadas. Incentivar a criatividade, bem como promover um clima organizacional mais positivo, devem ser elementos centrais no desempenho gerencial (Sonnentag, 2015). Os líderes precisam ter conhecimento sobre como melhor agir em

questões relacionadas à equipe de liderados, especialmente no que tange à resolução de conflitos.

A valorização dos servidores precisa acontecer diariamente. Feedbacks relacionados ao trabalho precisam ser dados. Estratégias de desenvolvimento da equipe de trabalho também precisam ser definidas. O despreparo gerencial em lidar com os outros e o pouco reconhecimento dado aos liderados, por parte de algumas lideranças, conforme os relatos, parecem ser aspectos que precisam ser mais bem aprimorados.

Os participantes desta pesquisa parecem conceber seu trabalho como parte integrante de sua identidade. Além de ser uma fonte de apoio pessoal, o trabalho é percebido como um complemento essencial ao seu processo contínuo de subjetivação e consolidação de sua identidade.

Os relatos levam a crer que parecem existir experiências muito positivas em relação ao significado atribuído ao trabalho. Sentimentos de profunda identificação com a Empresa foram muito comuns nos relatos verbais, de modo que alguns entrevistados a concebem, metaforicamente, como uma segunda mãe ou uma segunda família. Obviamente, conforme discutido anteriormente, qualquer tipo de excesso pode causar doenças mentais relacionadas ao trabalho, e isso deve ser continuamente monitorado pelas lideranças organizacionais. Relatos sobre indivíduos *workaholics* sugerem que ações de prevenção e remediação à saúde mental precisam ser implementadas.

5. Conclusão

Este trabalho teve como objetivo descrever as percepções e crenças de trabalhadores de uma organização pública brasileira sobre representações pessoais e profissionais atribuídas ao seu trabalho. Por meio da análise interpretativa do conteúdo, foram identificadas as opiniões e expectativas dos indivíduos sobre o valor atribuído e o significado de seu trabalho.

Após a realização de 15 entrevistas em profundidade, por meio de roteiro semi-estruturado, foram descritos significados atribuídos pelas lideranças ao trabalho. Discutiu-se sobre experiências profissionais que incentivavam o engajamento e o compromisso com o trabalho, bem como representações ideológicas do papel do trabalho em suas vidas.

Conclui-se, assim, que o significado atribuído ao trabalho é essencial para a formação das identidades pessoais e sociais dos indivíduos. O que dá sentido ao trabalho é o propósito para o qual é realizado. Percebendo-se parte integrante da realidade do trabalho, e

identificando-se com os valores organizacionais atuais, os indivíduos tenderão a ter experiências mais positivas relacionadas ao seu trabalho.

Os resultados apontam que os indivíduos querem ser reconhecidos e valorizados. Os próprios líderes precisam estar mais aptos a fornecer apoio psicossocial aos indivíduos, especialmente na forma de elogios e reconhecimento. O *feedback*, além de corretivo, precisa ser incentivar o desenvolvimento profissional dos trabalhadores.

Algumas das recomendações, que aqui são sugeridas, à luz dos resultados presentemente relatados, implicam encargos efetivos para as organizações, tanto do ponto de vista de recursos quanto de tempo. É preciso comprometimento e engajamento para se implementarem ações efetivas no campo de gestão das pessoas. Deve-se reconhecer o potencial que cada indivíduo é capaz de manifestar no exercício das suas atribuições respeitando-se os limites de sua saúde mental e psicológica.

A razão pela qual se trabalha está ligada à representação psíquica de que somos seres sociais e que agimos de acordo com a forma como nos percebemos no mundo. Reflexões sobre o que está sendo feito, e se isso está trazendo experiências positivas, que geram bem-estar, promovem algum efeito ou impacto no mundo.

A promoção da saúde mental dos trabalhadores envolve necessariamente a compreensão de sua posição diante das condições que lhes são dadas. Ações voltadas à promoção do bem-estar e da qualidade de vida no trabalho precisam ser constantemente planejadas e executadas. Ações de preparação das lideranças, bem como monitoramento do desempenho gerencial e suporte organizacional, são essenciais.

Os líderes precisam estar disponíveis e serem capazes de ouvir os trabalhadores. Exige-se, portanto, o comprometimento das próprias lideranças com o desenvolvimento da sua equipe de liderados. A partir dessa escuta ativa, cuidar dos interesses da equipe e das condições de trabalho como um todo. Deve agir para prevenir situações de violência e doenças físicas e mentais relacionadas ao trabalho.

Ainda, espera-se que as lideranças atuem como mediadores por excelência, não apenas nos conflitos que surgem em sua equipe, mas, também, no sentido de contribuir para a harmonização entre os objetivos organizacionais e as necessidades dos trabalhadores. A liderança deve ter competência técnica e comportamental balizando a sua atuação. O líder deverá ter capacidade técnica e, também, conhecer técnicas de estímulo ao trabalho e motivação da própria equipe de trabalho, provendo suporte sempre que for demandado.

A identificação com o trabalho precisa ser monitorada. Situações em que o indivíduo sente que não consegue mais parar de trabalhar (viciado em trabalho) precisam de

intervenção. A doença psíquica relacionada ao ato de trabalhar está diretamente relacionada ao seqüestro da subjetividade humana.

Também, é importante considerar que este estudo identificou que os líderes organizacionais precisam atuar mais diretamente no diagnóstico das causas do sofrimento psíquico no trabalho. Cada liderança precisa ser ativa no mapeamento destas causas, e atuação rápida em torno da sua resolução. As ações de gestão, destinadas a fornecer apoio e reconhecimento, precisam ser explicitamente percebidas pelos trabalhadores.

Valores positivos associados ao trabalho precisam ser destacados. Os distúrbios psicológicos associados ao ato de trabalhar precisam ser diagnosticados e as práticas de intervenção gerencial precisam ser implementadas imediatamente, desenvolvendo o que chamaremos aqui de 'ética do cuidado' das lideranças para com os seus liderados.

Como limitações desta pesquisa, destaca-se que a coleta de dados realizada com 15 pessoas pode não ter sido representativa de todo o contexto organizacional, embora tenham sido adotados critérios para seleção e escolha de quem seria entrevistado, buscando a representatividade das opiniões (líderes ou com menos de um ano de trabalho ou com, pelo menos, 15 anos de serviço prestado). Servidores lotados em departamentos que possuem outras subculturas organizacionais também poderiam ter enriquecido ainda mais a variedade de informações coletadas.

Ainda como limitações, identificou-se que alguns dos argumentos apresentados por alguns participantes não puderam ser mais detalhados, porque os participantes simplesmente não conseguiram desenvolver melhor sua narrativa. Alguns participantes deram respostas muito curtas, ou até evasivas, sobre alguns dos tópicos solicitados, e isso dificultou a categorização e a análise posterior. Recomenda-se a realização de novas entrevistas, ou mesmo grupos focais, para aprofundar estas respostas.

Outra possível limitação refere-se à maneira pela qual os indivíduos se posicionavam, ou vieses decorrentes do auto-relato. Pode ser que muitas opiniões tenham sido expressas sob a influência da leniência ou severidade, por exemplo, indicando presença de desejabilidade social. Este fato precisa ser considerado em pesquisas posteriores, ou adotando-se nova estratégia na colheita de dados (análise de dados secundários, por exemplo, como pesquisas de clima organizacional adotadas na própria Organização), ou adotando-se uma estratégia de coleta de dados baseada em observação de grupos, não apenas solicitando opiniões individuais sobre determinados temas.

Para estudos futuros, recomenda-se aprofundar o diagnóstico qualitativo sobre variáveis relacionadas ao envolvimento e comprometimento com o trabalho. Outras variáveis

relacionadas às dimensões teóricas das subculturas organizacionais, como cidadania organizacional, justiça percebida e poder de equipe, podem fornecer os dados empíricos necessários para a consolidação dos resultados apresentados neste estudo.

Uma gestão mais humanizada no ambiente de trabalho envolve a compreensão das aspirações e desejos dos indivíduos. Há trabalho a ser feito, mas há indivíduos que querem colaborar mais do que se fossem simplesmente meros espectadores de sua própria realidade. O desafio está lançado.

Referências

- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Mondejar, R., & Chu, C W L (2017). Core self-evaluations and employee voice behavior: Test of a dual-motivational pathway. *Journal of Management*, 43, 946–966.
- Backes, A. L. (2012). Trabalho e subjetividade: sofrimento psíquico em contexto de mudanças organizacionais. *Gestão e Sociedade*, 6(14), 117-138.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. Editora 70.
- Bendassolli, P. & Gondim, S. M. G. (2014). Significados, sentidos e função psicológica do trabalho: Discutindo essa tríade conceitual e seus desafios metodológicos. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 32(1), 131-147. doi: dx.doi.org/10.12804/ apl32.1.2014.09.
- Bennett, A A, Bakker, A. B., & Field, J G (2018). Recovery from work-related effort: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 39, 262-275.
- Bennett, A. A., Gabriel, A. S., Calderwood, C, Dahling, J J., & Trougakos, J P (2016). Better together? Examining profiles of employee recovery experiences. *Journal of Applied Psychology*, 101, 1635–1654.
- Borges, L. O. & Tamayo, A (2001). A estrutura cognitiva do significado do trabalho. *Revista Psicologia Organizacional e Trabalho*, 1(2), 11–43.
- Brun, J.-P & Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 716-730.
- Campos, L J, Alquatti, R, Garbin, R S., & Pereira, I (2016). Trabalho e suicídio: gesto de resistência final. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 16(1), 86-103.
- Carneiro, T. L. & Ferreira, M C (2007). Redução de jornada melhora a qualidade de vida no trabalho? A experiência de uma organização pública brasileira. *Revista Psicologia*:

- Organizações e Trabalho*, 7(1), 131-157. Disponível em: <http://pepsic.homolog.bvsalud.org/pdf/rpot/v7n1/v7n1a07.pdf>.
- Cheung, F., Lun, V., & Cheung, M. W. L. (2018). Emotional labor and occupational well-being: latent profile transition analysis approach. *Frontiers in psychology*, 9.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter J E (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>.
- Cortez, P. A., Veiga, H. M. S., Gomide, A. P. A., & Souza, M. V. R. (2019). Suicídio no trabalho: um estudo de revisão da literatura brasileira em psicologia. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 19(1), 523-531. <https://dx.doi.org/10.17652/rpot/2019.1.14480>
- Dantas, A. P., Azevedo, U. N. D., Nunes, A. D., Amador, A. E., Marques, M. V., & Barbosa, I. R. (2017). Analysis of suicide mortality in Brazil: Spatial distribution and socioeconomic context. *Revista Brasileira de Psiquiatria*, 40(1), 12-18. doi: 10.1590/1516-4446-2017-2241
- Dejours, C (2004). Subjetividade, trabalho e ação. *Revista Produção*, 14(3), 27–34. <https://doi.org/10.1163/156851606779308161>.
- Donahue E G, Forest J, Vallerand R J, Lemyre P, Crevier-Braud L., & Bergeron E (2012). Passion for work and emotional exhaustion: The mediating role of rumination and recovery. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 4, 341–368. <https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2012.01078.x>
- Duarte, A. & Dejours, C. (2019). Le harcèlement au travail et ses conséquences psychopathologiques: une clinique qui se transforme. *L'Évolution Psychiatrique*, 84(2), 337-345.
- Ferreira, M. C. & Mendes, A. M. (2003). *Trabalho e riscos de adoecimento: o caso dos auditores-fiscais da Previdência Social brasileira*. Brasília: Ler, Pensar e Agir.
- Freitas, L. G. & Facas, E P (2013). Vivências de prazer-sofrimento no contexto de trabalho dos professores. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 13(1), 7-26.
- Joo, B. K. & Lee, I. (2017). Workplace happiness: work engagement, career satisfaction, and subjective well-being. *Evidence-Based HRM*, 5(2), 206–221.
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing workforce commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review*, 37, 130–151.
- Kubo, S. H., Gouvêa, M. A., & Mantovani, D. M. N. (2013). Dimensões do significado do trabalho e suas relações. *Pretexto*, 14(3), 28-49.

- Lancman, S., Barros, J. O., Uchida S., & Sznclwar L. I. (2019). La PDT comme contribution aux politiques publiques au Brésil: des réflexions sur la démarche et son insertion dans le contexte universitaire à São Paulo. *Travailler*, 1, 17-30.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57, 1434–1452.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11–37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>.
- Macêdo, L. S. S., Bendassoli, P., & Torres, T. L. (2017). Representações Sociais da aposentadoria e intenção de continuar trabalhando. *Psicologia & Sociedade*, 29. e145010. doi:10.1590/1807-0310/2017v29145010.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37. <http://dx.doi.org/10.1348/096317904322915892>
- Medeiros, L. F. R. & Ferreira, M. C. (2011). Qualidade de vida no trabalho: uma revisão da produção científica de 1995-2009. *Gestão Contemporânea*, 8(9), 9-34.
- Meyer, J. P. & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 323–337.
- Meaning of Work International Research Team - MOW (1987). *The meaning of working*. London: Academic Press.
- Oliveira, T. S. & Faiman, C. J. S. (2019). Ser policial militar: reflexos na vida pessoal e nos relacionamentos. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 19(2), 607-615.
- Oliveira, M. C. L. & Silveira, S. B. (2012). O(s) sentido(s) do trabalho na contemporaneidade. *Veredas*, 16(1), 149-165.
- Paiva, J. C. M., Bendassoli, P., & Torres, C. C. (2015). Sentidos e significados do trabalho: dos impedimentos às possibilidades do trabalho de pessoas com deficiências. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 15(1), 218-239, 2015.
- Palassi, M. P. & Silva, A. R. L. (2014). A dinâmica do significado do trabalho na iminência de uma privatização. *Revista de Ciências da Administração*, 16(38), 47-62.

- Pereira, E. F. & Tolfo, S. R. (2016). Estudos sobre sentidos e significados do trabalho na psicologia: uma revisão das suas bases teórico-epistemológicas *Psicologia Argumento*, 34(86), 302–317. <https://doi.org/10.7213/psicol.argum.34.087.AO02>.
- Petrou, P. & Bakker, A. B. (2016). Crafting one's leisure time in response to high job strain. *Human Relations*, 69, 507–529.
- Ribeiro, C. V. S. & Léda, D. B. (2004). O significado do trabalho em tempos de reestruturação produtiva. *Estudos e pesquisas em psicologia*, 4(2).
- Rodrigues, A. L., Barrichello, A., & Morin, E. (2016). Os sentidos do trabalho para profissionais de enfermagem: um estudo multimétodos. *Revista de Administração de Empresas*, 56(2), 192-208.
- Rohm, R. H. D., & Lopes, N. F. (2015). O novo sentido do trabalho para o sujeito pós-moderno: uma abordagem crítica. *Cadernos EBAPE.BR*, 13(2), 332-345.
- Rosso, B D, Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010) On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30(C), 91–127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>.
- Saks, A. M. & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25, 155–182. <https://doi.org/10.1002/hrdq.2118>.
- Schulte, P. & Vainio, H. (2010). Well-being at work: Overview and perspective. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 36(5), 422–429.
- Silva, D.H. & Marra, A.V. (2019). Vivências de prazer e sofrimento no trabalho: o caso de policiais militares de uma cidade do interior. *Revista Brasileira de Estudos Organizacionais*, 6(3), 616- 646.
- Sonnentag, S. (2015). Dynamics of well-being. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 261-293.
- Tadić Vujčić, M., Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. M. (2015). Challenge versus hindrance job demands and well-being: A diary study on the moderating role of job resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88, 702–725, 2015. <https://doi.org/10.1111/joop.12094>.
- Tadić Vujčić, M., Oerlemans, W. G. M., & Bakker, A. B. (2017). How challenging was your work today? The role of autonomous work motivation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26, 81–93. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1208653>

- Tasnim, Z. (2016). Happiness at Workplace: Building a Conceptual Framework. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 6(2), 5181–5189.
- Tolfo, S. R. & Piccinini, V. (2007). Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. *Psicologia & Sociedade*, 19, 39–46. <https://doi.org/10.1590/S0102-71822007000400007>.
- Walumbwa, F. O., Muchiri, M. K., Misati, E., Wu, C., & Meiilani, M. (2018). Inspired to perform: a multilevel investigation of antecedents and consequences of thriving at work. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 249-261.
- Winter, L. E. & Alf, A. M. (2019). A profissão do policial militar: vivências de prazer e sofrimento no trabalho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 19(3), 671-678.