

Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Instituto de Filosofia e Ciências Humanas
Mestrado em Sociologia

FERNANDA DIAS DOS SANTOS DA SILVA

Quando as Lagartas Não se Transformam em Borboletas
Metamorfoses do Sentido do Trabalho para os Auxiliares de Apoio Operacional da
Empresa SERPRO

Porto Alegre
2020

FERNANDA DIAS DOS SANTOS DA SILVA

Quando as Lagartas Não se Transformam em Borboletas

Metamorfoses do Sentido do Trabalho para os Auxiliares de Apoio Operacional da
Empresa SERPRO

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Sociologia pelo Programa de Pós-graduação em Sociologia do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Coutinho Cotanda

Porto Alegre

2020

CIP - Catalogação na Publicação

Silva, Fernanda Dias dos Santos da
Quando as Lagartas Não se Transformam em
Borboletas: Metamorfoses do Sentido do Trabalho para
os Auxiliares de Apoio Operacional da Empresa Serpro /
Fernanda Dias dos Santos da Silva. -- 2020.
92 f.
Orientador: Fernando Coutinho Cotanda.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, Instituto de Filosofia e Ciências
Humanas, Programa de Pós-Graduação em Sociologia,
Porto Alegre, BR-RS, 2020.

1. Sentido do Trabalho. 2. Reestruturação
Produtiva. 3. Trabalhadores. I. Cotanda, Fernando
Coutinho, orient. II. Título.

FERNANDA DIAS DOS SANTOS DA SILVA

Quando as Lagartas Não se Transformam em Borboletas

Metamorfoses do Sentido do Trabalho para os Auxiliares de Apoio Operacional da
Empresa SERPRO

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Sociologia pelo Programa de Pós-graduação em Sociologia do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Coutinho Cotanda

Aprovada em:Porto Alegre,29 de janeiro de 2020.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Fernando Coutinho Cotanda
Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

Prof. Dra. Carmem Lígia Iochins Grisci
Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

Prof. Dra. Rochele Fellini Fachinetto
Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

Prof. Dra. Thays Wolfarth Mossi
Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

Ao meu filho, por acreditar em mim e por
compartilhar a importância da educação e da
justiça social para a construção de um
mundo melhor.

AGRADECIMENTOS

Ao iniciarmos um novo desafio criamos expectativas, não sabemos exatamente o que virá, tudo o que temos é certeza de que não seremos mais como antes. Gostaria de registrar aqui minha gratidão às pessoas e instituições que de alguma forma participaram desta transformação.

Em primeiro lugar agradeço aos meus pais, irmãos, cunhadas e meu amado filho. Sem a ajuda de vocês nos seis meses em que “morei” no hospital, e em todo período posterior, eu não teria conseguido seguir em frente.

Ao meu marido, mais que gratidão pelo incentivo para ingressar no curso de mestrado, pela ajuda na preparação para a seleção, por todas as conversas sobre a minha pesquisa, eu agradeço pela coragem na luta contra o câncer, pela sua inspiradora vontade de viver.

Ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia agradeço a oportunidade de aprender com qualificados professores que muito auxiliaram meu desenvolvimento e por toda compreensão quando precisei de auxílio.

Ao meu orientador Prof. Dr. Fernando Coutinho Cotanda, meu especial agradecimento por tudo que me ensinou, mas principalmente por acreditar em mim quando nem eu mesma tinha certeza de que teria forças para retomar minha pesquisa. Sua compreensão e apoio me mostraram que muito mais que um professor de altíssimo nível é um ser humano maravilhoso. Foi realmente um privilégio aprender e conviver com você!

Agradeço também as professoras das bancas de qualificação e de defesa da dissertação pela disponibilidade e pelas contribuições.

Registro aqui um agradecimento especial a empresa SERPRO pelo gigantesco incentivo para participação no curso de mestrado e por me proporcionar espaço para a investigação empírica e também agradeço aos colegas que aceitaram participar da pesquisa.

Por fim, agradeço à Deus e à espiritualidade que sempre me acompanha e que, sem sombra de dúvida, me deram forças para atravessar as tempestades que surgiram no trajeto e chegar ao final desta caminhada.

“A ausência de significados é, para o *Homo sapiens*,
uma condição insuportável” Zygmunt Bauman

RESUMO

Este estudo toma como base os reflexos das reestruturações institucionais e organizacionais sobre os agentes sociais envolvidos, especialmente os trabalhadores, porém em uma dimensão mais subjetiva tendo em vista que as reestruturações foram o pano de fundo para investigarmos as alterações no sentido conferido pelos indivíduos ao seu trabalho. Conforme o capitalismo se desenvolve as formas de organização produtiva se modificam seguindo alguns modelos, com diferentes características no que diz respeito a formas de gestão, de controle e de organização do trabalho, mas que em amplo sentido vão muito além de alterações no jeito de trabalhar e atingem inclusive a materialidade do trabalho e o perfil dos trabalhadores e é neste cenário de transformações que ancoramos nossa indagação de pesquisa que inquiri sobre como o sentido do trabalho se transforma a partir das reorganizações nas formas de gestão e nas formas de trabalhar. Reconhecendo que existem outras perspectivas e conceitos neste trabalho definimos como “reestruturações institucionais” as que envolvem os valores da empresa, a gestão de pessoas, as estruturas e hierarquias, a condução do negócio e as decisões relacionadas à adoção de novas tecnologias e como “reestruturações organizacionais” as transformações que envolvem diretamente a forma de organização do trabalho, o layout dos espaços físicos, os controles sobre a produtividade e as descrições de atividades dos cargos. Para compreender tais efeitos elegemos como ambiente empírico uma empresa pública de tecnologia da informação considerando que na sociedade da informação, conforme conceitos de Castells (2000), as tecnologias moldam as novas configurações do trabalho e delimitamos nossa análise sobre uma categoria de trabalhadores denominada “auxiliar de apoio operacional” que na nossa avaliação foi a mais afetada por mudanças institucionais e organizacionais na empresa. Partimos da hipótese inicial que as reestruturações ocorridas na empresa impactaram de maneira significativa o sentido do trabalho para os sujeitos desta categoria em função do isolamento profissional e da pauperização do conteúdo do trabalho. Metodologicamente trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, com o procedimento de estudo de caso, utilização de pesquisa exploratória, entrevista semiestruturada, observação participante e pesquisas bibliográfica e fotográfica como instrumentos de coleta de dados. A amostra das entrevistas foi composta por 21 trabalhadores ocupantes do cargo de auxiliar de apoio operacional e um gestor, o método escolhido para interpretação dos dados foi a análise de discurso. Nosso objetivo principal era compreender os impactos das transformações institucionais e organizacionais sobre o sentido do trabalho para os auxiliares operacionais do Serpro, considerando as dimensões e os fatores que compõem este constructo, conforme a metodologia de Morin (2001), e também as experiências vivenciadas pelos sujeitos participantes deste processo. Ao final deste estudo constatamos que o sentido do trabalho para estes sujeitos foi impactado de maneira significativa pelas reorganizações, mas percebemos que a repercussão das mudanças institucionais e organizacionais não se apresentou uniformemente entre as dimensões avaliadas, ou seja, algumas foram fortemente impactadas por mudanças na instituição, pelo advento da tecnologia, pelas mudanças nas formas de gestão e regras sociais, e outras por mudanças na organização do trabalho propriamente dita.

Palavras-chave: Sentido do Trabalho. Trabalhadores. Reestruturação Produtiva.

ABSTRACT

This study is based on the reflections of institutional and organizational restructurings on the social agents involved, especially the workers, but in a more subjective dimension considering that the restructurings were the background to investigate the changes in the sense given by individuals to their job. As capitalism develops, the forms of productive organization change according to some models, with different characteristics as regards forms of management, control and organization of work, but in a broad sense they go far beyond changes in the way they work and even affect the materiality of work and the profile of workers and it is in this scenario of transformations that we anchor our research question that I inquired about how the meaning of work changes from the reorganizations in the forms of management and ways of working. Recognizing that there are other perspectives and concepts in this paper, we define as "institutional restructurings" those involving company values, human resources management, the structures and hierarchies, driving the business and decisions related to the adoption of new technologies and as "organizational restructuring" the changes that directly involve the form of organization of work, the layout of the physical space, the controls on productivity and job activities descriptions. In order to understand such effects we chose as an empirical environment a public information technology company considering that in the information society, according to Castells (2000) concepts, technologies shape the new work configurations and we delimit our analysis about a category of workers called "operational support assistant" which, in our assessment, was the most affected by institutional and organizational changes in the company. We started from the initial hypothesis that the restructurings that occurred in the company significantly impacted the meaning of work for the subjects in this category due to professional isolation and pauperization of the work content. Methodologically it is a qualitative approach research, with the case study procedure, use of exploratory research, semi-structured interview, participant observation and bibliographic and photographic research as data collection instruments. The sample of the interviews consisted of 21 workers occupying the position of operational support assistant and one manager. The chosen method for data interpretation was discourse analysis. Our main objective was to understand the impacts of institutional and organizational transformations on the meaning of work for Serpro's operational assistants, considering the dimensions and factors that compose this construct, according to Morin's methodology (2001), and also the experiences of the subjects participating in this process. At the end of this study we found that the meaning of work for these subjects was significantly impacted by reorganizations, but we realized that the repercussion of institutional and organizational changes did not appear evenly between the measured dimensions. In other words, some dimensions were strongly affected by changes in the institution, by the advent of technology, by changes in management forms and social rules, and others by changes in the organization of work itself.

Keywords: Meaning of Work. Workers. Productive Reorganization.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Crachás de Identificação.....	46
Figura 2 – Seleção de Novos Empregados.....	47
Figura 3 – Visita de Militares.....	48
Figura 4 – Terminal de Transcrição de Dados.....	57
Figura 5 – Setor de Digitação.....	58

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição de empregados por gênero.....	53
Tabela 2 – Oferta de vagas em concurso público.....	54
Tabela 3 – Composição da mão de obra.....	54
Tabela 4 – Distribuição etária por cargos.....	55
Tabela 5 – Perfil dos entrevistados.....	65
Tabela 6 – Quadro de análise.....	66

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO

Planilha de Apuração Individual - PAI

Sistema Integrado de Informações Econômico-Fiscais – SIEF

Tecnologia da Informação – TI

Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT

Key Performance Indicators - KPI

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1 O MUNDO DO TRABALHO	20
1.1 AS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO PRODUTIVA	21
1.2 OS TRABALHADORES.....	27
2 SENTIDO DO TRABALHO	33
2.1 INVESTIGANDO O SENTIDO DO TRABALHO	36
2.2 FATORES QUE COMPÕEM O SENTIDO DO TRABALHO.....	37
2.2.1 Dimensão Individual	38
2.2.2 Dimensão Organizacional	41
2.2.3 Dimensão Social	44
3 A EMPRESA SERPRO	46
3.1 A INSTITUIÇÃO	46
3.1.1 A Gestão Militar	47
3.1.2 A Gestão a Partir do Período Democrático	50
3.2 LER E DIGITAR, PROIBIDO PROCESSAR!!.....	59
3.3 NA ERA DO PENSAMENTO DIGITAL, NÃO HÁ ESPAÇO PARA O ANALÓGICO!.....	62
4 INVESTIGANDO AS METAMORFOSES DO SENTIDO DO TRABALHO	66
4.1 DIMENSÃO INDIVIDUAL	70
4.2 DIMENSÃO ORGANIZACIONAL	74
4.3 DIMENSÃO SOCIAL	77
CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
REFERÊNCIAS	87

INTRODUÇÃO

Há muitos anos o estudo do trabalho, de suas organizações, dos modos de trabalhar e de suas consequências para os trabalhadores são objeto de estudo da Sociologia pela importância que estas questões representam no desenvolvimento das sociedades.

Embora as produções na área da sociologia do trabalho versem majoritariamente sobre as relações entre trabalhadores, empregados e sindicatos, outras perspectivas também merecem atenção por serem igualmente constitutivas deste mundo.

Com a intenção de ampliar o campo de estudos desta área, nesta pesquisa nos voltamos precipuamente para o estudo do sentido que os sujeitos atribuem ao seu trabalho, portanto a temática desta dissertação são os reflexos das reestruturações institucionais e organizacionais sobre os agentes sociais envolvidos, especialmente os trabalhadores, porém em uma dimensão mais subjetiva.

Reconhecendo que existem outras perspectivas e conceitos, neste trabalho definimos como “reestruturações institucionais” as que envolvem a gestão e os valores da empresa, a gestão de pessoas, as estruturas e hierarquias, a condução do negócio e as transformações relacionadas à adoção de novas tecnologias.

Optamos por incluir as viradas tecnológicas na categoria de reestruturações institucionais porque entendemos que a adoção de novas tecnologias, e seus impactos, não representam apenas a aquisição de uma nova máquina, ou a criação e inclusão de um novo sistema informatizado no processo produtivo, mas sim uma decisão da gestão que interfere em diversas esferas e vai muito além de impactos na forma de organizar o trabalho.

Já o termo “reestruturações organizacionais” é utilizado nesta pesquisa para denominar as transformações que envolvem diretamente o processo produtivo e a forma de organização do trabalho propriamente dito, o layout dos espaços físicos, os controles sobre a produtividade, as responsabilidades e as definições de atividades para os ocupantes de cada cargo, etc.

Para entendermos essa relação entre as reestruturações e o sentido do trabalho nos imbricamos em um ambiente empírico onde a tecnologia é mais que um fator de produção, é o produto específico da organização. Trata-se do Serviço Federal

de Processamento de Dados – SERPRO - uma empresa pública¹ da área de tecnologia da informação que durante sua história passou por diversas reestruturações organizacionais e institucionais, seguindo o ritmo inquieto do desenvolvimento dos sistemas e da tecnologia em si, que exigiram transformações nos perfis e nas qualificações dos trabalhadores. De imediato já é possível inferir que aqueles que não acompanharam esta evolução ficaram às margens do processo produtivo; tais trabalhadores são os ocupantes do cargo atualmente denominado “auxiliar de apoio operacional”.

Estamos então diante de uma realidade *sui generis* pois, enquanto alguns trabalhadores possuem atribuições diversificadas e significativas, sendo foco de constantes reconversões e qualificações, outros tiveram o conteúdo do seu trabalho esvaziado e empobrecido, ou seja, como um efeito colateral das reestruturações organizacionais e institucionais surgiram duas realidades díspares dentro de uma mesma empresa.

Esta observação nos remete a hipótese que norteou a investigação. Nossa suposição inicial era de que as reestruturações ocorridas na empresa impactaram de maneira significativa o sentido do trabalho para os sujeitos ocupantes do cargo de auxiliar de apoio operacional em função do isolamento profissional e da pauperização do conteúdo do trabalho. Nos vimos então diante de uma inabitual realidade que nos instigou e nos conduziu à pesquisa.

Uma pedra lançada a água a agita e forma numerosas ondas, assim é o impacto provocado por um fenômeno operando efeitos em diversas direções. Quando se busca compreender os efeitos de mudanças no trabalho podemos mirar inúmeros aspectos da vida dos sujeitos como, por exemplo os reflexos na família, na subjetividade, na construção da carreira, nos relacionamentos, na saúde física e mental e muitos outros. Reconhecemos que há uma infinidade de perspectivas, portanto para nos mantermos focados e realizarmos a pesquisa em um prazo exequível foi necessário delimitar para onde iríamos olhar, para qual foco ajustaríamos as nossas lentes e decidimos que mutações nos sentidos do trabalho seriam o cerne da nossa investigação.

1 Empresa pública é a pessoa jurídica de direito privado administrada exclusivamente pelo poder público, instituída por um ente estatal, com a finalidade prevista em lei e sendo de propriedade única do Estado.

O estudo dos sentidos do trabalho, especificamente com esta nomenclatura, ainda não é abundantemente tratado pela Sociologia, embora indiretamente seja objeto de investigação de alguns expoentes da área², mas assumindo que o trabalho tem um importante significado para os sujeitos, individualmente e enquanto seres sociais, exercendo uma influência considerável e estruturando a vida destas pessoas, evidenciamos a relevância deste tema quando se objetiva compreender a sociedade ao mesmo tempo que o percebemos como um tema multifacetado que pode ser estudado a partir de diversas perspectivas.

Entendendo essa multiplicidade como algo positivo que tende a qualificar as pesquisas sobre o tema e com a intenção de organizar e materializar nossos ensaios do pensamento redigimos o seguinte problema de pesquisa: **Como o sentido atribuído ao trabalho pelos sujeitos ocupantes do cargo de auxiliar de apoio operacional do Serpro se transformou a partir das reestruturações institucionais e organizacionais?**

O vocábulo “sentido” pode nos remeter a diversas conceituações mas aqui o compreendemos e utilizamos em sua etimologia derivada do latim *sensus*, que nos aponta uma dimensão pessoal, subjetiva e uma assimilação particular de aspectos simbólicos da vida, especialmente da vida laboral neste caso, e o estudamos a partir de fatores que o constituem conforme a metodologia de investigação desenvolvida por Estelle Morin que considera três dimensões formadoras de um sentido para o trabalho: individual, organizacional e social.

O **objetivo geral** desta pesquisa é compreender os impactos das transformações institucionais e organizacionais sobre o sentido do trabalho para os auxiliares operacionais do Serpro, considerando as dimensões e os fatores que compõem este constructo, conforme a metodologia de Morin (2001), e as experiências vivenciadas pelos sujeitos participantes deste processo.

Para atingir este propósito, elencamos como **objetivos específicos**:

i) Investigar os impactos das transformações institucionais e organizacionais sobre aspectos que compõem a dimensão individual na construção do sentido do trabalho

ii) Descobrir como tais transformações incidem sobre os aspectos constitutivos da dimensão organizacional; e

2 ANTUNES (2011), BAUMANN (2014), BOLTANSKI; CHIAPELLO (2009), SENNETT (2005).

iii) Apurar os efeitos das reestruturações sobre a dimensão social da construção de um sentido do trabalho.

Metodologicamente optamos por uma pesquisa de abordagem qualitativa, e pela utilização do procedimento estudo de caso. Inicialmente realizamos uma pesquisa exploratória com o objetivo fundamental de oportunizar uma familiarização com o problema.

Essa parte introdutória foi operacionalizada através da coleta de informações e dados junto ao setor de recursos humanos da empresa para levantar informações acerca das políticas e dados históricos, além de entrevistas abertas com alguns empregados da empresa para identificação de informantes chaves que auxiliaram na definição da amostra que foi composta por empregados lotados na regional (filial) Porto Alegre ocupantes cargos de auxiliar. Atualmente existem 63 empregados nesta condição na referida filial, sendo 40 mulheres e 23 homens, e o critério para definição do tamanho da amostra foi a saturação.

Com relação aos instrumentos de pesquisa foram utilizadas entrevistas e observação participante. Para as entrevistas optou-se por um modelo semiestruturado, com um roteiro previamente elaborado, mas também com incentivo para que os participantes falassem livremente sobre o tema e neste ponto é importante salientar que as perguntas foram conduzidas buscando sempre uma comparação entre as fases de organização produtiva pelas quais a empresa já passou.

As entrevistas foram realizadas fora do local de trabalho, em espaço físico reservado, gravadas e transcritas pela própria pesquisadora, sem auxílio de softwares.

A observação participante ocorre quando o investigador participa como membro da comunidade ou população pesquisada, neste caso a autora da pesquisa é empregada da empresa.

Adicionalmente utilizamos também o instrumento do diário de campo com o objetivo de registrar as observações e anotações cotidianas durante a pesquisa.

Os encontros foram realizados no período de maio a setembro de 2019, com 21 trabalhadores, sendo 19 mulheres e 2 homens, todos na faixa etária de 61 a 70 anos e empregados da empresa há mais de 30 anos.

O método de análise escolhido foi a análise do discurso que segundo Bauer; Gaskell (2004) visualiza a linguagem como uma prática em si mesma e não apenas um fenômeno, ou seja, busca-se também o sentido não traduzido com palavras, mas

inferido pelo interlocutor. A opção por esse método de análise se justifica também por uma crença da pesquisadora de que a linguagem é mais do que o efetivamente dito e engloba inclusive as expressões corporais e especialmente as faciais, o tom e a melodia da voz, ou seja, está representada até mesmo no que não se reproduz oralmente porque nosso corpo também fala.

Com a intenção de coletar informações históricas sobre a empresa e as transformações pelas quais passou também fizemos uma visita ao Memorial do Serpro, sediado na filial Porto Alegre, que reúne exemplares de antigos equipamentos utilizados na empresa, fotografias, uniformes, maquinários e uma série de itens para preservação da memória.

A partir desta visita tivemos acesso ao acervo do projeto “Pérolas do Serpro” que se trata de entrevistas gravadas em vídeo durante o ano de 2008 com 15 empregados que já possuíam uma trajetória longa na empresa a época e que contam a sua história profissional. Trata-se de entrevistas com duração média de 1 hora cada e que, apesar de serem relatos pessoais, nos ofertaram muitos dados sobre as formas de organização do trabalho e as características da instituição desde a sua criação, além de muitas informações sobre as mudanças que aconteceram até aquele momento.

Além disso, durante a visita também coletamos algumas fotos e fotografamos alguns itens do acervo para ilustrar a contextualização histórica do ambiente empírico.

Encerrando o rol dos procedimentos de coleta de dados realizamos também uma entrevista com um empregado que trabalha no Serpro há mais de 30 anos e que já ocupou diferentes cargos de gestão em variadas áreas de tecnologia da instituição com a intenção de contextualizar e compreender as viradas tecnológicas pelas quais a empresa passou.

Esta entrevista foi aberta, sem um roteiro pré-definido, foi gravada e transcrita pela pesquisadora sem auxílio de softwares e as informações derivadas desta fonte de dados nos auxiliaram na compreensão e na narrativa das transformações institucionais e organizacionais realizadas.

Um objeto de pesquisa não brota espontaneamente, ele precisa ser cultivado tal como plantas que germinam a partir de sementes. Uma investigação nasce a partir de algo que anteriormente já despertou a nossa curiosidade de pesquisador, nos interessamos por algo que nos afeta de alguma forma, algo que nos desconforta.

Minhas inquietações enquanto trabalhadora do ambiente empírico em análise, e, portanto, alguém que vivencia e convive com os efeitos das transformações neste espaço, foram o estopim da busca pela compreensão de possíveis consequências deste processo. Desde o início percebi que ser pesquisadora e empregada da empresa seria um enorme desafio em função do distanciamento exigido, da necessidade de um olhar “de fora” mesmo estando dentro e da imperativa obrigação de ser imparcial durante as entrevistas mas por outro lado conhecer os meandros deste ambiente e ter alguma familiaridade com os entrevistados foi de uma importância fundamental para acessá-los e conquistar informações mais profundas.

Lancei-me nesta empreitada de uma forma quase intuitiva, provavelmente influenciada pela bagagem profissional acumulada em quase 20 anos de atuação na área de gestão de pessoas, e fui compondo esta pesquisa a partir das diversas conversas com meu orientador, com meus professores, colegas de mestrado e de trabalho, e das importantíssimas contribuições das professoras que participaram da banca de qualificação, portanto antes de qualquer coisa esta é uma obra coletiva, construída a partir de diversos pensamentos, autores, bibliografias e auxílios importantíssimos mas para além disso tudo penso que esta pesquisa nasceu de uma vontade de entender como as gigantescas, velozes e por vezes excludentes mudanças que a tecnologia produziu no mundo do trabalho impactam o sentido do trabalho para os sujeitos envolvidos.

Tais inquietações acrescidas de muitas pesquisas, debates, buscas por referências bibliográficas e o caminho metodológico percorrido se materializaram na presente dissertação cuja estrutura está descrita nos próximos parágrafos desta introdução.

Iniciamos com uma breve contextualização histórica das transformações nas formas de organizar o trabalho e apresentação de conceitos considerados importantes para compreensão da trajetória trilhada até os dias atuais onde a tecnologia passa a ser a grande responsável pela forma de organização e controle dos processos de trabalho e dos trabalhadores.

Tantas transformações trouxeram a reboque exigências de metamorfoses dos trabalhadores que precisam deixar de atuar como responsáveis e especialistas por uma pequena parte de um processo e tornarem-se polivalentes e flexíveis. Referências bibliográficas e uma contextualização sobre estas questões compõem o primeiro capítulo.

O segundo capítulo trata do âmago desta investigação: o sentido do trabalho. Esta parte apresenta contribuições teóricas sobre conceitos atrelados ao tema, possibilidades de mensuração, estruturações de categorias e metodologias de investigação.

No terceiro capítulo apresentaremos o ambiente empírico, iniciando com um resgate histórico da empresa, suas transformações e reorganizações até a realidade atual para situar o leitor na problemática em questão.

Reservamos o quarto capítulo para a apresentação dos dados coletados e as respectivas análises para finalmente no último capítulo apresentar nossas considerações finais acerca deste estudo.

Nossa expectativa é que esta pesquisa possa contribuir com os estudos sobre o sentido do trabalho, que conforme percebemos nas coletas de referências bibliográficas ainda são escassos no Brasil, e especialmente sobre os estudos da Sociologia do Trabalho acerca da amplitude de efeitos das reestruturações sobre os trabalhadores. Consideramos que este é um tema importante para a área porque cremos em umnexo entre o trabalho e a construção de subjetividades e que, por consequência, as reorganizações do trabalho impactam os indivíduos, suas relações sociais e a própria sociedade.

1 O MUNDO DO TRABALHO

A história da atividade humana remonta aos primórdios da humanidade quando os homens já confeccionavam instrumentos e ferramentas com pedras e materiais rústicos para garantir a sua alimentação, porém nesta etapa ainda inexistiam os conceitos de comercialização ou troca de bens e de hierarquias.

Com o declínio do feudalismo e o aparecimento das primeiras vilas e cidades, surgem as corporações de ofício que eram associações de pessoas qualificadas para trabalhar em uma determinada função (FRANCO JR., 2001) e tinham como objetivo principal manter a hegemonia da produção de determinado item. A monetarização das operações surge como consequência desse processo de acréscimo da produção e de acúmulo de capitais nas mãos de uma classe social nova, denominada burguesia. Estavam então engendradas as condições básicas para a gênese do capitalismo, carecendo apenas de um evento que impulsionasse essa concepção.

Tal impulso surge de maneira avassaladora a partir da primeira Revolução Industrial, por volta de 1780, que representou a transição dos processos de manufatura artesanal para a produção por máquinas e transformou, ao longo do período e de forma irreversível, os artesões das corporações em operários, transformando assim toda a sociedade (OLIVEIRA, 2003).

Evidentemente que essa conversão não se deu de forma tranquila, mas sim de maneira conturbada pela resistência dos trabalhadores ao advento das máquinas e ao enclausuramento em fábricas.

O movimento de resistência às máquinas e em defesa da manutenção da sociedade com as características anteriores à capitalista foi de extrema importância para o início da criação de uma consciência de classe e pode ser considerado inclusive o germe do sindicalismo (THOMPSON, 1987), mas fundamentalmente também demonstra o nascimento de um novo tipo de trabalhador, aquele para quem o trabalho deixa de ser apenas forma de sobreviver e passa a ser o seu passaporte para adentrar o mundo dos cidadãos à medida que a sociedade passa a se estruturar com base no trabalho assalariado. Há, portanto uma íntima relação entre trabalho, subjetividade, identidade e pertencimento social.

Os indivíduos deixam de produzir de maneira isolada em suas oficinas, próximos de suas famílias, sem diferenciar o tempo destinado às atividades

domésticas e produtivas, e passam a atuar como vendedores de uma força de trabalho para outrem.

A partir da Revolução Industrial o trabalhador deixa de ser representado por um homem que atua isoladamente, com poucas ferramentas e de forma artesanal e passa a ser um homem que opera uma máquina com um motor, confinado em um espaço coletivo e sujeito a novas sociabilidades e subjetividades. Conforme Lukács (2012) ocorre uma verdadeira metamorfose no homem que trabalha, de ser puramente biológico para ser social. Neste ponto a mutação da sociedade se intensifica, o capitalismo ganha vulto e assume o controle pleno sobre o trabalho.

O capitalismo contemporâneo diferencia-se substancialmente daquele originado a partir das corporações de ofício e alavancado pela primeira revolução industrial. Atualmente o sistema mantém a característica de intensa exploração humana, mas agrega a isso um processo intenso de transformação e liquefação dos padrões que até então estruturavam a sociedade do trabalho, provocando mudanças nas formas de planejamento, organização e controle das atividades, sobre as quais nos debruçaremos no próximo tópico.

1.1 AS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO PRODUTIVA

Com o desenvolvimento do sistema capitalista os comerciantes mercantilistas e os artesões foram transformados em operários assalariados culminando em uma complexa divisão do trabalho e na projeção do capitalismo como sistema econômico hegemônico na maioria dos países (BURNHAM, 2003).

A partir daí as formas de organização do trabalho também foram paulatinamente se desenvolvendo ao ponto de despertar a necessidade de estudos diretamente associados a área. Surgia então a organização científica do trabalho, em substituição ao formato essencialmente prático e desordenado vigente nas fábricas ao final do séc. XIX.

Nos importa aqui traçar um panorama histórico porque há um vínculo direto entre as transformações nas formas de trabalhar e os sujeitos envolvidos, ou seja, existe um nexo entre as mudanças no trabalho, as subjetividades dos trabalhadores e os sentidos atribuídos ao trabalho. Além disso, cabe ressaltar também que tais transformações nos processos de trabalho são apresentadas em uma determinada

ordem de acordo com sua predominância, mas não são fixamente datadas e algumas coexistem na atualidade, dependendo do segmento de atuação das empresas.

Uma das primeiras propostas de racionalização da produção foi concebida por Frederick W. Taylor e baseava-se na divisão técnica do trabalho, no estudo dos tempos e dos movimentos e na separação entre concepção e execução das tarefas (HOLZMANN; CATTANI, 2011). Percebe-se aqui o início de uma apropriação dos processos produtivos pelas empresas, expropriando os saberes próprios dos trabalhadores.

Partindo destes elementos emerge o sistema fordista de produção que se caracteriza pela acentuada divisão de trabalhos de concepção e de execução, por profunda fragmentação das tarefas e intensa mecanização, além do uso de esteiras rolantes que fixavam o operário ao seu posto de trabalho, aumentando o ritmo e a produtividade e criando um enorme contingente de trabalhadores especializados em uma única tarefa (HOLZMANN, 2011).

No sistema criado por Henry Ford, cujo auge se deu no período entre o final da II Guerra Mundial até a década de 1970, conforme se incrementava a produtividade e a busca de uma produção em massa ao menor custo possível concomitantemente se intensificavam os controles sobre os tempos e sobre os trabalhadores, inclusive em períodos que não estavam trabalhando porque conforme Gramsci (1978) a nova forma de trabalhar exigia um novo trabalhador que na concepção fordista deveria ser abstêmio de álcool, dedicado à sua família e possuir bons hábitos.

O modelo fordista exigia também uma transformação radical do perfil profissional pois um trabalhador que era responsável por quase todas as etapas da produção transforma-se em um operário padrão que executa apenas tarefas simples, repetitivas, com peças padronizadas e permanece em um espaço determinado, fixo em frente a uma esteira que se encarrega do transporte dos materiais e produtos. Abandonamos a concepção de um homem atuando de maneira individual para um homem que opera uma máquina que dita seus ritmos e sua performance profissional.

Essa exigência de um novo tipo de trabalhador trouxe dificuldades na captação de mão de obra, problema que a oferta de uma remuneração diferenciada tentou sanar, mas que na realidade mascarava uma forma bastante ampliada de controle destes trabalhadores conforme Gounet (1999, p.20):

“Para receber seus 5 dólares, o trabalhador deve dar provas de boa conduta, ou seja: não ser uma mulher, não beber, destinar seu dinheiro à família...A

empresa cria um serviço social para controlar a situação nas casas dos beneficiários do prêmio Ford”.

Além disso, o controle se materializava através de outras maneiras também como o monitoramento do ritmo de trabalho ditado pela esteira na linha de produção, do tempo de produção de cada etapa e a racionalização do uso da matéria-prima.

Todos os estudos e planejamentos de produção conduzidos por essa organização científica do trabalho buscavam fundamentalmente aumentar a rentabilidade das empresas a partir de uma enorme exploração da mão de obra e de exacerbada disciplina sobre os trabalhadores que segundo Foucault (2009) extrapola o controle dos comportamentos e linguagens e passa a agir sobre “a economia, a eficácia dos movimentos, sua organização interna”.

Portanto a coerção sobre o trabalhador torna-se constante e sobre todas as atividades e ele, além de não ser dono do produto do seu trabalho, também deixa de ser dono do seu próprio corpo. Essa conjuntura se estendia para outras esferas, além da produtiva, nas palavras de Nardi (2006, p.65):

“Em relação aos trabalhadores, o taylorismo e o fordismo impuseram um modo de subjetivação marcado por processos disciplinares vinculados a uma forma particular de organização do trabalho, a um código moral e a um modelo de comportamento que se estendiam da fábrica e do sindicato para a família, para a escola e, mesmo, para a forma particular de urbanização dos bairros operários”.

Além destas características também aparecem como marcantes a organização vertical do trabalho, excessiva compulsão pela supervisão e controle do trabalhador e um tipo de trabalho totalmente prescrito em manuais.

Esse modelo de organização da produção, cujo produto é homogêneo e não permite alterações na cadeia produtiva de forma ágil para atender as demandas dos clientes, entra em declínio no final da década de 1970.

Segundo diversos autores (Baumgarten; Holzmann, 2011; Leite, 1994; Coriat, 1988; Araújo, 2001) a crise do fordismo foi desencadeada pelo acirramento da luta de classes, pela saturação do mercado a bens com características homogêneas, pela crise do petróleo e pelo aumento da competição entre os produtores, o que resultou na substituição paulatina do modelo fordista pelo sistema flexível de produção que surge como uma alternativa a estas dificuldades (HOLZMANN, 2011).

Conforme Gounet (1999) o sistema flexível de produção se caracteriza essencialmente pela produção puxada pela demanda e exige trabalhadores

polivalentes que operem diversas máquinas ao mesmo tempo e atuem em equipes quando necessário, ou seja, há um rompimento da relação do trabalhador com o seu posto de trabalho, com a “sua máquina”, porque agora este trabalhador pode ser requisitado a atuar em diferentes funções e equipamentos, aumentando agudamente a exploração da mão de obra.

Estamos novamente diante da necessidade de um “novo” trabalhador, que seja plenamente adaptável e mutante, que aceite e demonstre adesão aos processos de reestruturação produtiva tendo em vista que as características deste modelo de organização do trabalho induzem a uma mutabilidade constante.

Com o advento desta modalidade de organização produtiva, calcada em um grande avanço tecnológico, alteram-se não apenas a materialidade, mas também a subjetividade dos trabalhadores pela exigência de permanente adaptação dos mesmos. Enquanto os trabalhadores do sistema fordistas precisavam negar seus saberes para realizar uma fração do trabalho proposto o trabalhador do período pós-fordista precisa ser um misto de conhecimentos, habilidades e atitudes, o famoso CHA³ do qual tanto se fala nos meios empresariais.

Esta exigência, porém, não é a única perspectiva inovadora do processo de produção flexível pois conforme Fonseca (2002) o processo de transformação é muito mais profundo e abrange também “a fratura ou mesmo a ruptura do compromisso social e das relações econômicas, sociais e políticas até então vigentes”. E ainda, nas palavras de Mattoso (1995):

Este novo padrão, que emerge no cenário mundial a partir da crise dos anos 60/70 e que explode em sua complexidade nos anos 80, tem sua base material nos planos produtivo, tecnológico e da organização industrial, embora supere em muito o alcance de seus efeitos e consequências, os limites industriais, redefinindo lenta e progressivamente o conjunto da estrutura econômica e da organização do trabalho.

Neste novo cenário é perceptível também o aumento do desemprego estrutural, a exclusão dos mais idosos do mercado de trabalho e a precarização, em suas mais variadas formas, dos empregos. Nas palavras de Antunes (2000) “há, portanto, um processo de maior heterogeneização, fragmentação e complexificação da classe trabalhadora” o que ocasiona, entre outras consequências, uma oscilação que

³ A definição de competência é baseada no **CHA**, que são os **(C)** conhecimentos, **(H)** habilidades, competências técnicas, e as **(A)** atitudes e competências comportamentais que uma pessoa possui (UFSC, 2008).

desestabiliza tanto as estruturas sociais objetivas como as estruturas cognitivas/subjetivas (FONSECA, 2002).

Além disso, no capitalismo contemporâneo observa-se uma redução quantitativa da classe operária industrial e um representativo incremento de assalariados no setor de serviços (ANTUNES, 2000). Agrega-se a isso uma nova forma de gerir o tempo de trabalho, intensificando a produção e eliminando qualquer possibilidade de ócio durante a jornada de trabalho, além de exigências de horas-extras constantes em períodos de alta demanda por produtos.

Pelas características apresentadas, aliadas a possibilidade de trabalho em equipe e em células de produção, no interior das quais não há definição estática das tarefas de cada trabalhador, o sistema flexível extrapolou a atividade industrial e se expandiu também para outros setores da economia, tendo o desenvolvimento tecnológico como grande combustível das reestruturações organizacionais.

No dicionário o verbete reestruturar significa organizar inserindo novos elementos (Michaelis, 2018) o que nos leva a compreensão de que o termo extrapola uma simples reorganização. Nos casos de reestruturações produtivas iniciados a partir da década de 1970, e no Brasil intensificadas na década de 1990, os novos elementos inseridos são a flexibilidade, terceirização e a integração dos processos.

O conceito de reestruturação produtiva surge em paralelo com o modelo flexível de produção, e se caracteriza por movimentos em uma dimensão mais abrangente e em outra mais pontual relacionada às empresas (BAUMGARTEN; HOLZMANN, 2011). A dimensão mais abrangente diz respeito à adoção de preceitos neoliberais, desregulamentação de legislações trabalhistas, privatizações de serviços públicos, enfraquecimentos dos sindicatos e abertura de mercados em uma conjuntura globalizada.

Nas empresas a reestruturação produtiva pode ser materializada por um enxugamento de espaço físico, proporcionado pela terceirização de processos considerados indiretos, pela redução das funções hierárquicas, pela adoção de formas diferenciadas de trabalho e de contratação, pela “possibilidade legal de fazer o trabalhador desempenhar um conjunto de tarefas num raio maior de atuação, operando um sistema de máquinas” (BAUMGARTEN; HOLZMANN, 2011) e pela adoção intensa de novas tecnologias de base microeletrônica e de automação integrada que permitem produção de acordo com a demanda, sem estoques de insumos e de produtos acabados.

Na contemporaneidade o desenvolvimento tecnológico se intensificou de tal maneira que além de controlar a organização do trabalho, as etapas produtivas e as matérias-primas controla também as vendas e a relação com os consumidores que interveem diretamente na construção dos produtos ou na formatação dos serviços prestados (LAZZARATO; NEGRI, 2001).

Neste contexto emerge uma nova concepção de trabalho, menos palpável e mais dependente da subjetividade e da potencialidade dos trabalhadores, de suas capacidades de engajamento e comprometimento, um trabalho mais vivo e mais intelectualizado, um trabalho imaterial que tem o conhecimento como principal força produtiva e a tecnologia como sua fonte de energia.

Não se trata de afirmar que a revolução tecnológica que se alastrou mundialmente a partir dos anos 1970 está dominando a sociedade, mas sim de entender que a tecnologia compõe os fatores e mudanças porque está presente em todas as esferas da vida humana na atualidade (CASTELLS, 2000). Esse modo de desenvolvimento informacionalista deu origem a uma nova estrutura social, conforme leciona Castells (2000, p.219):

“Dessa forma, os modos de desenvolvimento modelam toda a esfera de comportamento social, inclusive a comunicação simbólica. Como o informacionalismo baseia-se na tecnologia de conhecimentos e informação, há uma íntima ligação entre cultura e forças produtivas e entre espírito e matéria, no modo de desenvolvimento informacional”.

Estamos então diante de um momento singular no desenvolvimento das sociedades, comparado à Revolução Industrial do século XVIII, no que tange a mutabilidade dos conceitos de economia, sociedade e cultura (CASTELLS, 2000). Essa revolução que tem em sua essência as tecnologias de informação, processamento e comunicação traz consigo um novo paradigma tecnológico onde os indivíduos precisam ser ainda mais elásticos para se adaptar porque a velocidade das mudanças aumentou virtuosamente.

Castells (2000) trabalha com a nomenclatura de sociedade da informação para esta nova realidade porque ela traz consigo uma nova organização social e da produção alicerçadas no desenvolvimento tecnológico e na valorização do conhecimento como principal fator produtivo. As características dos trabalhadores nesta nova configuração social serão abordadas no próximo tópico.

1.2 OS TRABALHADORES

Novas formas de organizar o trabalho conduzem a diferentes composições e explorações dos trabalhadores, exigindo novos perfis e qualificações. O operário massa, figura característica do fordismo, deixa de ser o padrão desejado e é gradualmente substituído pelo operário social que entre outras qualificações deve colocar também a sua subjetividade a serviço do capitalismo, oferecendo um trabalho vivo e intelectualizado (LAZZARATO; NEGRI, 2001). Neste capítulo investigaremos como tais transformações operam sobre os trabalhadores contemporâneos, abarcando as transformações nos perfis e as características principais dos mesmos nesta nova perspectiva laboral.

Para além de transformações na forma de organizar a estrutura das empresas e na forma de condução do trabalho, a adoção do modelo flexível e as novas tecnologias trouxeram também profundas alterações para os trabalhadores enquanto sujeitos do processo. Andrade (2001) sinaliza que, a partir da adesão do modelo flexível, transformou-se o perfil de trabalhador exigido pelas empresas, com novos pré-requisitos cognitivos e comportamentais, além de uma valorização da capacidade intelectual em detrimento da capacidade física.

Antunes (2009) também sinaliza uma alteração representativa nas características dos trabalhadores:

“Tem sido uma tendência frequente a redução do proletariado industrial, fabril, tradicional, manual, estável e especializado, herdeiro da era da indústria verticalizada. [...] Há, por outro lado, um enorme incremento do novo proletário do fabril e de serviços (ANTUNES, 2009, p.104)

Para o autor as mudanças nas formas de organização do trabalho foram tão significativas que resultaram numa ampliação do conceito de classe trabalhadora, tendo em vista que esta não se restringe mais ao trabalho produtivo, no sentido adotado por Marx, e engloba todas as atividades realizadas em troca de alguma compensação financeira.

Em função dessa visão mais alargada Antunes (2009) cunhou o termo “classe-que-vive-do-trabalho” para abarcar a “totalidade daqueles que vendem a sua força de trabalho”, abrangendo os que desempenham atividades produtivas e aqueles que estão alocados em atividades não-finalísticas das empresas, no setor de serviços, em setores administrativos ou de apoio à produção.

Segundo Baumgarten; Holzmann (2011) esta nova forma de organização abarca transformações que vão muito além da produção; atingem inclusive o papel do Estado enquanto regulador da relação capital e trabalho e são extremamente impactadas pelas inovações tecnológicas e pelo neoliberalismo que ganha forças a partir dos anos de 1970.

Conforme Filgueiras (1997) no Brasil os processos de reestruturação se acentuam a partir de 1990 como uma alternativa para reorganizar os modelos de produção em busca de saída para a crise do Fordismo.

Maia; Machado (2000) sinalizam que neste período emerge o modelo de competência em substituição ao modelo de capacitação operacional de trabalhadores. Rosenfield; Nardi (2011) alertam que a gestão por competência exige um trabalhador ainda mais engajado com “objetivos e metas da empresa”, impondo a necessidade de “saber ser”.

Para Rodrigues; Achcar (1995) a reconversão é uma necessidade que se justifica pelos desafios impostos pela nova forma de gestão do trabalho. Neste sentido utilizamos o termo reconversão como significado de um processo que atrela as necessidades da nova realidade organizacional e seus impactos sobre o trabalhador, de maneira estratégica e com foco no enfrentamento da nova situação.

Em síntese, essa nova forma de organizar o trabalho acarreta uma transformação no modo de trabalhar e no sujeito que participa deste processo; as reconversões são fundamentais para a continuidade satisfatória desta relação e quando não efetuadas, ou malconduzidas, podem representar a marginalização dos mesmos.

Estamos então diante da imposição de um novo trabalhador: polivalente, disposto a atuar onde dele necessitarem, com qualidade total, com saberes, práticas, mobilização total de suas capacidades e responsabilidade pelo seu desenvolvimento profissional.

Boltanski; Chiapello (2009) afirmam que esta exigência responsabiliza o trabalhador pelo seu desempenho, pela sua formação e qualificação e até mesmo pela sua manutenção como participante do mundo do trabalho.

Hirata (1989) defende que este é um movimento contraditório que desqualifica o trabalho de alguns e “super-qualifica” o trabalho de outros, gerando uma polarização e acentuando a divisão social do trabalho.

Castells (2000) preconiza que estamos diante de uma alteração no perfil do trabalhador que se amplia de estritamente técnico para abranger também outras exigências comportamentais, de comunicação e aquelas de foro mais subjetivo como, por exemplo, capacidade de controlar suas emoções para resolução de problemas interpessoais nas equipes de trabalho.

Outra característica importante da transformação operada no perfil dos trabalhadores no moderno mundo do trabalho é o imediatismo e a ausência de perspectivas de longo prazo (SENNETT, 2005).

Segundo o autor “sobreviver na economia moderna deixa a vida emocional à deriva”, porque a ausência de vínculos, consequência de constantes mudanças, não gera confiança e o comportamento flexível exigido “enfraquece o caráter do indivíduo”, lembrando que para ele o caráter se refere a “traços pessoais a que damos valor em nós mesmos e pelos quais buscamos que os outros nos valorizam”, ou seja, como as relações deixam de ser de longo prazo o compromisso mútuo e a confiança se dissipam, impactando os indivíduos.

Nas modernas configurações do trabalho as mudanças representam um rompimento com o que havia antes, o presente se torna descontínuo (SENNETT, 2005) e a flexibilidade traz uma “liberdade enganosa” pois há uma submissão ao controle eletrônico. Além disso o autor refere também que “desprender-se do próprio passado e aceitar a fragmentação” são fatores que destroem o caráter dos trabalhadores.

Para Sennett (2005) o mundo fordista era “estruturado e claro” enquanto o modo flexível de produção trouxe instabilidade nas relações entre os trabalhadores e dos mesmos com o seu trabalho. Vivemos em um mundo onde “operacionalmente tudo é muito claro, mas emocionalmente tudo é muito ilegível” e onde a tecnologia atua como facilitadora do processo produtivo, mas também como geradora de confusão sobre o sentido do trabalho. E ainda nas palavras de Lazzarato; Negri (2001, p.106):

O modo de produção pós-fordista não pode ser simplesmente descrito como “produção flexível”, alongamento da jornada de trabalho, difusão territorial do trabalho etc. (todas definições parcialmente corretas), mas antes de tudo como uma ativação de diferentes modos de produção (“materiais” e “imateriais”) e, portanto, de diferentes formas de subjetividades.

Gorz (2005) assevera que, por ser um fluxo contínuo de informações e não existir mais fronteiras entre tempo de trabalho e tempo de vida, o trabalho da

atualidade exige o emprego de todas as capacidades do trabalhador, inclusive as afetivas, simultaneamente e sem que sejam devidamente remuneradas.

Gaulejac (2007) também nos traz uma visão sobre as transformações operadas a partir da adoção de formas flexíveis para organização do trabalho. Para o autor o mundo do trabalho deixa de possuir “regras” conhecidas e migra para um cenário “instável, imprevisível, flexível, incerto”. Segundo ele uma consequência deste tipo de gestão é uma pressão constante sobre os indivíduos que os empurra para situações de doença mental contra a qual “alguns se dopam para permanecer na corrida, outros se medicam para cuidar de suas feridas, e todos vivem com ansiedade e medo”.

Trata-se então de um profissional que saiba atuar, e muitas vezes aturar, no imprevisível que caracteriza o trabalho na atualidade. Não há mais rotina, não há mais tarefas repetitivas, não há mais instruções e modo de fazer pré-determinado.

O trabalhador precisar pensar e agir de maneira solo, arcando com as responsabilidades de suas decisões e modos de agir; são os empreendedores de si mesmo (Boltanski; Chiapello, 2009) que devem saber gerir e dispor a sua autonomia para atender as demandas do capital, colaborando em qualquer necessidade da organização, de forma polivalente e estratégica (ANDREWS, 2003).

Para Gorz (2005) não há diferença entre sujeitos e empresa; as pessoas são uma empresa individual a serviço de outra, o que exige uma “venda” de si mesmo o tempo todo, seja nos espaços de trabalho ou nos momentos que deveriam ser dedicados ao lazer pois a responsabilidade pela sua manutenção no emprego é do trabalhador. Ou ainda nas palavras de Gaulejac (2007, p.177-178):

“A gestão Gerencialista gera uma rentabilização do humano, e cada indivíduo deve tornar-se o gestor da sua vida, fixar-se objetivos, avaliar seus desempenhos, tornar seu tempo rentável [...] A vida humana deve ser produtiva. A sociedade se torna uma vasta empresa que integra aqueles que lhe são úteis e rejeita os demais”.

Sennett (2005) sinaliza que ser flexível significa correr riscos o tempo todo, recomeçar a cada dia e entender que não há sequência (de tarefas, de relacionamentos, de empregos), somente incerteza. Essa disposição para correr riscos pode ser um “teste de caráter” porque não possuir uma base sólida onde ancorar seus conhecimentos é ansiogênico para os indivíduos e “ficar firme é ser deixado de fora”.

Além disso o autor também aponta que na atualidade a experiência acumulada perdeu valor e que tudo aquilo que um trabalhador mais antigo aprendeu com os anos

pode atrapalhar as mudanças propostas, ou seja, o conhecimento começa a se “erodir”, deslegitimando o que anteriormente diferenciava estas pessoas, e a passagem do tempo e experiência tornam-se “fonte de vergonha”.

Para Bauman (2014) não há espaço para trabalhadores “pesados” na modernidade líquida, ou seja, aqueles que não possuem capacidade de levar entre as mudanças estarão excluídos, ou ainda dito de outra forma, utilizando um jargão empresarial: dinossauros são pesados demais para voar.

Portanto, em organizações orientadas pelo modelo flexível de produção não há mais espaço para um trabalhador que age como um autômato, sem questionar, que depende de prescrições, que executa tarefas repetitivas sem compreender o processo e que se aparta de suas características pessoais, muito pelo contrário, na atualidade é exatamente essa bagagem adquirida em momentos de não trabalho e a disponibilização de todas as suas capacidades e conhecimentos que diferencia e “enriquece” um perfil profissional.

Além disso para Sennett (2005) há uma mutação no conceito de ética relacionada ao trabalho que passa a ser entendida como a capacidade de possuir e saber utilizar suas “aptidões” em qualquer configuração de equipes de trabalho, manter uma distância em relacionamentos profissionais de forma que o indivíduo saiba encerrar ciclos ou projetos e seguir para o próximo “sem pestanejar”, ou seja tudo é responsabilidade exclusiva do indivíduo.

Essa reconfiguração constante, que pode se alternar entre mobilização e desvinculação em um curto espaço de tempo dá origem, segundo Gaulejac (2007), a uma “subjetividade fluída” de forma que nem o próprio sujeito sabe dizer concretamente quem ele é porque isso depende do momento vivido.

O perfil desejado para os trabalhadores da sociedade da informação difere substancialmente do anterior. Na atualidade aspectos como a capacidade de identificar e solucionar problemas complexos, atuar em sinergia com os demais trabalhadores e processos, e utilizar sua criatividade e subjetividade são tão ou mais desejados que conhecimentos formalizáveis.

Percebe-se que atualmente o sistema capitalista mantém a característica de intensa exploração humana, agregando a isso um processo fortemente marcado pela transformação e liquefação dos padrões que até então estruturavam a sociedade do trabalho, resultando em modificações socioculturais e econômicas e em intensa mutação no perfil dos profissionais torna praticamente incompatível a existência de

trabalhadores do tipo fordista em organizações orientadas pelo modelo flexível na sociedade da informação, forçando-os a uma metamorfose ou a um processo de exclusão.

Considerando que todas estas novas exigências exorbitam a esfera da execução prática de uma atividade laboral e impactam também a subjetividade dos indivíduos nos remetemos no próximo capítulo ao estudo das implicações deste processo sobre o sentido que os trabalhadores atribuem ao seu trabalho.

2 SENTIDO DO TRABALHO

Antes de nos aprofundarmos na literatura sobre o tema nos parece primordial esclarecer que nesta investigação o vocábulo trabalho considera as atividades remuneradas realizadas pelos indivíduos, independentemente de estar diretamente ligadas à criação de valor ou não conforme Antunes (2009), e também as relações sociais envolvidas, acatando conjuntamente o conceito de Morin (2008, p. 4):

“O trabalho é principalmente uma atividade em que uma pessoa se insere no mundo, exercita seus talentos, define a si mesmo, atualiza o seu potencial e cria valor, que em troca lhe dá um sentimento de realização e eficácia pessoal, e possivelmente até um sentido para a vida”.

Antunes (2009) reforça essa concepção quando nos fala que “uma vida desprovida de sentido no trabalho é incompatível com uma vida cheia de sentido fora do trabalho”, ou seja, um trabalho no qual o indivíduo percebe algum significado influencia positivamente outros aspectos de sua vida e a recíproca também é verdadeira.

O autor esclarece que não é possível que o indivíduo consiga agregar finalidade para a sua vida tendo um trabalho ausente de sentido, para ele estas são variáveis intrinsecamente relacionadas e que vão além da simples realização e entrega de algo concreto, englobando também a coesão das interações sociais e a construção de uma identidade para este indivíduo.

Bauman; Raud (2018) reforçam esta perspectiva quando declaram que o trabalho tem uma grande responsabilidade na construção do “eu” e Dias (2009, p.23) nos mostra que o sentido do trabalho é um constructo multidimensional:

“As dinâmicas dos sentidos envolvem múltiplas facetas históricas, processuais e complexas, por isso não se pode referir a um único sentido e absoluto sobre o trabalho, porém o sentido demarca uma interpretação do relacionamento entre o ser humano e o seu mundo, ou sua visão de mundo”.

Codo (1997) concorda com essa perspectiva ao declarar que o ato de trabalhar é mais que entregar algo e indica “uma relação de dupla transformação entre o homem e a natureza, geradora de significado”.

Além disso também nos parece importante esclarecer que, apesar de alguns autores tratarem os conceitos de significado e sentido do trabalho como sinônimos, nos inscrevemos na corrente teórica que compreende o sentido do trabalho como “um componente da realidade social construída e reproduzida, que interage com diferentes

variáveis pessoais e sociais e influencia as ações das pessoas e a natureza da sociedade num dado momento histórico” (Tolfo, Piccinini, 2007) indo além do significado que representa apenas o que se entende por trabalho, numa perspectiva instrumental e relacionado à sobrevivência física.

Para Borges; Alves Filho (2001, p.179) o sentido do trabalho possui características que reunidas refletem seu caráter social:

“É subjetivo, apresentando uma variação individual, a qual reflete a história pessoal de cada um. É social, porque além de representar aspectos compartilhados por um conjunto de indivíduos reflete as condições históricas da sociedade na qual está inserido. É dinâmico porque é um construto inacabado, em permanente processo de construção”.

Concordando com esta perspectiva Gaulejac (2007) leciona que ao investigar questões mais subjetivas relacionadas ao trabalho “o que importa não são os resultados da ação, mas a própria ação” e que num mundo onde tudo deve servir a alguma coisa quando o indivíduo se percebe inútil todo o sentido que o trabalho possui está comprometido.

Estamos então buscando entender a importância e o valor do trabalho para estes sujeitos considerando também suas experiências reais, suas experiências na “vida vivida” tal qual nos fala Bauman (2014).

Para Enriquez (1999) além de estruturar a vida humana o trabalho age como marcador temporal, situando e incluindo o sujeito em um dado período de forma que aqueles que não possuem trabalho, ou que estão em um trabalho sem sentido, podem perder também o sentido da vida.

Bastos; Pinho; Costa (1995) postulam que um trabalho que possui sentido é aquele que permite ao indivíduo construir uma “identidade pessoal e social” a partir das suas atividades laborais, sendo então um elemento fundamental para a constituição do sujeito.

Araújo; Sachuk (2007) concordam e ampliam esta perspectiva apontando que um trabalho com sentido é aquele que, além de conferir identidade, confere também reconhecimento ao sujeito.

Dias (2009) também concorda que a valorização e o reconhecimento do trabalho são constituidores de uma identidade de um sentido do trabalho que para a autora não é “algo universal”, mas sim algo “construído e mantido socialmente” a partir de vivências no ambiente laboral e que, portanto, sofre influências de mudanças nas organizações.

Cabe ressaltar também que o sentido do trabalho não está atrelado apenas à operacionalização das atividades laborais, tanto que de acordo com D'Acri (2003) mesmo em atividades consideradas insalubres os trabalhadores são capazes de manifestar a percepção de um trabalho dotado de sentido.

Constatamos anteriormente que as formas modernas de organização do trabalho alicerçadas nas tecnologias de informação e comunicação acentuaram a separação entre concepção e execução do trabalho e trouxeram como consequências alterações que exorbitam a esfera da produção, implicando inclusive em um novo perfil de trabalhador que deve privilegiar capacidades cognitivas, comportamentais e intelectuais, representando uma grande metamorfose na relação do indivíduo com o seu trabalho extrapolando a perspectiva financeira e interferindo também em aspectos mais subjetivos (SENNET, 2005).

Segundo Morin (2011) a capacidade estruturadora do trabalho manifesta-se quando o mesmo possui uma influência positiva e algum sentido para os indivíduos pois do contrário há perdas nesta relação.

Para Goulart (2009) o sentido atribuído pelos indivíduos ao seu trabalho é o resultado de suas experiências e das interpretações sobre as mesmas, algo que sofre mutações conforme novas situações se apresentam.

Baraldi; Car (2006) corroboram esta ideia ao apontar que a redução de responsabilidades ou o esvaziamento do conteúdo do trabalho interferem na construção de um sentido e que os efeitos desta interferência são ainda mais danosos quando o indivíduo tem um perfil crítico ou memórias de momentos de trabalho anteriores que ele julgava como positivo, o que nos leva a reflexão que trabalhadores que atuam muitos anos na mesma empresa podem sofrer impactos mais profundos no sentido que atribuem ao seu trabalho.

Portanto, o sentido que um indivíduo confere ao seu trabalho não é algo sólido e imutável que permanece estável ao longo da vida, mas sim algo construído a partir de suas crenças, de seus valores e das experiências sociais vivenciadas no trabalho.

A compreensão do sentido do trabalho vai além da perspectiva econômica e instrumental, abarcando outros aspectos que influenciam a existência dos indivíduos, a partir de investigações sobre suas atividades e os ambientes laborais, e impactando inclusive a sua subjetividade, ou seja, ao investigar esta temática buscamos compreender como concorrem os efeitos das atividades laborais e dos encontros e desencontros vividos com os outros e com o meio social.

2.1 INVESTIGANDO O SENTIDO DO TRABALHO

A conceituação e a composição de um sentido do trabalho é objeto de investigação de variadas áreas do conhecimento como a sociologia (ANTUNES, 2000; GORZ, 2005; BAUMAN, 2014), a administração (TOLFO;PICCININI, 2007; OLIVEIRA, 2003, GAULEJAC, 2007) e a psicologia (MORIN, 2008; BORGES; ALVES FILHO, 2001) o que demonstra se tratar de um tema multifacetado e multidimensional.

Segundo Tolfo; Piccinini (2007) as primeiras investigações sobre o sentido do trabalho foram realizadas por Hackmann e Oldhan em 1975 e relacionavam o mesmo à qualidade de vida no trabalho. Os autores concluíram que para ter sentido um trabalho deve ser importante, útil e legítimo além de apresentar variedade de tarefas, não ser alienante e proporcionar feedbacks sobre seu desempenho (TOLFO; PICCININI, 2007).

Christophe Dejours também busca compreender como a organização do trabalho impacta os trabalhadores, mas considerando o constructo saúde mental e as conexões entre saúde, satisfação do trabalhador e produtividade (DEJOURS, 1992). Na visão do autor, é fundamental visualizar o trabalho como “o único mediador da realização do ego no campo social” (DEJOURS, 2001), ou seja, é o trabalho que traz sentido e orientação para o indivíduo enquanto ser social e está associado diretamente a ocorrência de insatisfação e ansiedade como gatilho para o sofrimento dos trabalhadores.

Considerando que não há neutralidade dos trabalhadores em relação as suas atividades Dejours (2001) identifica alguns aspectos que contribuem para a construção de um significado do trabalho a partir do objeto, ou seja, a partir da atividade de trabalho, dos gestos a ela associados, dos instrumentos utilizados e da atmosfera (espaço físico e relações interpessoais) onde ela ocorre.

Para Gaulejac (2007) a investigação do sentido do trabalho passa por cinco elementos: o ato de trabalhar/produzir algo, a remuneração, o ato de pertencer a um coletivo que fornece laços sociais estáveis, uma organização sólida do trabalho e o valor do trabalho realizado mensurado de uma forma palpável.

Na visão do autor em uma sociedade flexível, organizada em redes, com processos difusos e terceirizados estes elementos estariam comprometidos e o sentido do trabalho estaria “em suspenso” porque o trabalho concreto desaparece e os processos informatizados tornam as atividades abstratas e *nonsense*.

Buscando sistematizar metodologicamente uma forma de investigação sobre o sentido do trabalho o grupo de pesquisadores Meaning of the Work (MOW) realizou um grande estudo empírico com participação de pesquisadores de oito países cujo objetivo principal era identificar as variáveis que compõem o sentido do trabalho (MOW, 1987). Como resultado deste trabalho o grupo delimitou três eixos principais: centralidade do trabalho, normas sociais relacionadas ao trabalho e resultados valorizados do trabalho.

A partir dos estudos do grupo MOW, Morin (2001) busca aperfeiçoar a identificação das variáveis que influenciam a construção de um trabalho que tem sentido. De acordo com a autora estudar o sentido do trabalho exige olhar além da execução da atividade propriamente dita.

Para ela um trabalho com sentido é aquele que apresenta variedade e desafios, possibilita aprendizagem contínua, autonomia, reconhecimento pessoal e uma contribuição social, além de permitir idealizar um futuro positivo pela perspectiva financeira e pela segurança psicológica.

Quando estas condições atingem um patamar considerado insuportável pelo sujeito o sentido torna-se extremamente negativo e, em alguns casos, até mesmo ausente configurando o que Morin (2011) denomina de trabalho absurdo, ou seja, aquele que não comporta o interesse do sujeito, não proporciona relações interpessoais de qualidade, não apresenta uma finalidade útil e não presta um serviço à sociedade, tornando-se exclusivamente fonte de vergonha, humilhação e sofrimento para o trabalhador.

Percebe-se então que a construção de um trabalho com sentido positivo e a investigação deste constructo perpassa a questão da centralidade para o sujeito, seus valores éticos e morais, seus relacionamentos e os motivos que o levam a trabalhar, ou seja, o sentido do trabalho é construído a partir das experiências pessoais e sociais do mesmo, numa relação sincrônica e baseada na realidade e que, por este motivo, está constantemente em transformação.

2.2 FATORES QUE COMPÕEM O SENTIDO DO TRABALHO

Partindo desta conceituação de sentido do trabalho como algo composto por elementos que se enquadram em distintas dimensões, Morin (2008) organiza uma

metodologia de investigação de tais elementos buscando compreender a relação entre eles e a construção de um trabalho que possui sentido.

A autora aponta três dimensões e suas respectivas categorias de análise para investigar se um trabalho faz sentido para o indivíduo.

Esta metodologia de análise foi balizadora da presente pesquisa e será esmiuçada nos próximos tópicos.

2.2.1 Dimensão Individual

Nesta dimensão estão enquadradas categorias que investigam os efeitos diretos do trabalho sobre a subjetividade dos indivíduos, numa perspectiva mais particular. Dentro desta dimensão a autora opera com quatro categorias e seus respectivos indicadores, descritos abaixo.

A primeira categoria é a **satisfação pessoal** que faz uso dos indicadores reconhecimento de prazer no trabalho, oferta de desafios/responsabilidades e percepção da contribuição.

Para Martinez; Paraguay (2003) a satisfação está imbricada na relação entre o desejado pelo indivíduo e aquilo que o trabalho oferece de forma que sujeitos que se declaram insatisfeitos estão na realidade demonstrando frustração e um confronto entre valores pessoais e o trabalho.

Conforme Siqueira (2008) na atualidade a satisfação com o trabalho é um dos conceitos que compõe o “vínculo afetivo do indivíduo com o seu trabalho” portanto a satisfação pessoal com o trabalho é um aspecto importante porque apesar de se relacionar com aspectos mais subjetivos reflete a capacidade de engajamento do trabalhador com a sua atividade profissional e com o seu espaço de trabalho, revela o quanto este se sente inserido, valorizado e alguém que utiliza seus conhecimentos para construir algo.

Todos estes elementos são ingredientes importantes na construção de um sentido porque declarar-se satisfeito significa estar em alguma medida de acordo com sua posição, reconhecer sua importância enquanto trabalhador e se perceber valorizado como sujeito.

A segunda categoria, **independência e sobrevivência**, utiliza os indicadores remuneração equivalente ao esforço, permite melhorar de vida e

segurança financeira e psicológica, e parte da lógica de que possibilitar autonomia e segurança financeira é importante na construção de um trabalho com sentido embora seja necessário salientar que essa associação com a noção de emprego é apenas um dos fatores tendo em vista que outros estudos realizados por Morin (1999; 2011) apontam que esta não é a principal propriedade na composição do sentido do trabalho.

Coutinho; Gomes (2006) também acatam esta ideia quando declaram o trabalho é parte constitutiva da vida social e da identidade de um indivíduo e que o sentido a ele atribuído é composto também por “aspectos afetivos e cognitivos” e não apenas pela garantia de subsistência.

Nesta categoria a perspectiva instrumental do trabalho, como responsável pela sobrevivência do indivíduo, deve ser observada como opção de autonomia e não exclusivamente como a renda em si, ou seja, não nos interessa quanto o trabalhador efetivamente recebe de salário, mas sim a sua avaliação de quanto este valor é adequado pelo trabalho que entrega mas também pela mobilização total de suas capacidades, inclusive as afetivas, que segundo Gorz (2005) são o capital mais precioso da atualidade.

O autor também aponta que nas atuais configurações do mundo do trabalho a bagagem cultural, representada pelas competências que são internalizadas em momentos de não trabalho, são expropriadas dos trabalhadores sem a devida remuneração e que isso afeta a percepção do indivíduo sobre a autonomia ofertada pelo trabalho.

Com relação à segurança psicológica procuramos observar qual o nível de comprometimento da saúde mental dos sujeitos considerando os estudos de Dejours (2001, 2004) para quem todos os tipos de trabalho interferem de alguma forma neste ponto de vista porque sendo uma “forma de relação social” ele está diretamente imbricado em relações de desigualdade, poder e dominação que podem se refletir em prejuízos na subjetividade.

Gaulejac (2007) leciona que não são propriamente as organizações que se apresentam como maléficas à saúde mental dos indivíduos, mas sim as práticas de gestão por ela imposta, que podem favorecer situações de “violência, de exclusão, de ostracismo”.

Para o autor o “sofrimento psíquico e os problemas relacionais” são um efeito colateral da forma de condução das empresas; são as opções gerenciais que os causam e não o trabalho em si.

O autor também observa que a “solidariedade orgânica” se enfraqueceu no atual mundo do trabalho porque o individualismo reinante não oferece um suporte aos indivíduos. Como consequências pessoais da flexibilidade, em aspecto amplo, o autor aponta que as “violências das condições de trabalho” são vigorosamente deslocadas para um nível psicológico e subjetivo.

A terceira categoria da dimensão individual é **crescimento e aprendizagem** e busca identificar, através dos indicadores uso do potencial do trabalhador e proporciona crescimento como fruto do seu trabalho, a ocupação satisfatória do tempo dedicado ao trabalho e as oportunidades derivadas.

Na Sociedade da Informação, onde a criação de valor surge da união de conhecimentos formais, técnicos, concretos e abstratos, o investimento em novas aprendizagens torna-se praticamente uma obrigatoriedade para manutenção do sujeito como alguém produtivo, útil.

Há, entretanto, um câmbio de conceito sobre o tipo de conhecimento que se valoriza, como nos fala Almeida (2017. p.9):

“Com a nova divisão do trabalho nas sociedades contemporâneas, a rápida evolução da técnica relega para plano secundário a antiga experiência do ofício e a aprendizagem de tipo artesanal”.

Se referindo especificamente aos trabalhadores da área de tecnologia da informação Lima; Oliveira (2017) apontam que por ser um trabalho “flexível por sua origem e intelectual por excelência” e considerando também a velocidade com que surgem novas tecnologias, estes sujeitos precisam de “formação contínua para a permanência no setor”.

Gaulejac (2007, p.209) acrescenta que:

“Em um contexto de reorganização permanente, é preciso sem cessar desenvolver novos projetos, novos estabelecimentos, novas configurações, que tornam obsoletos e arcaicos os antigos modos de fazer, as técnicas superadas, as modalidades de organização existentes e os homens que as punham em prática”.

Estas constatações reforçam a imensa importância das capacitações e reconversões profissionais para manutenção de uma relação positiva entre o sujeito e seu trabalho.

O uso qualificado do tempo dedicado ao trabalho também é observado nesta categoria porque sendo o tempo constituidor do sujeito (BAUMAN; RAUD, 2018) uma relação positiva representa uma efetiva existência deste indivíduo perante o mundo.

Portanto, ter uma atividade para desenvolver durante o tempo em que está à disposição do empregador, contar com reconhecimento daquilo que executa, receber treinamentos e perceber que seu potencial é bem aproveitado são aspectos que sinalizam um investimento da organização neste trabalhador, sinal que acredita nele e que, portanto, ele é necessário, útil e não um estorvo. Tais aspectos concorrem diretamente para a construção de um sentido para o trabalho.

Por fim, a última categoria desta dimensão é a **identidade** que, ao questionar se o indivíduo se identifica com a organização e se percebe símbolo de status enquanto trabalhador desta, busca verificar a força desta relação. Aqui mais do que demonstrar como o sujeito se relaciona com a instituição busca-se compreender o quanto ele consegue manter a sua identidade baseada no trabalho (DEJOURS, 2004), sem precisar buscar outras formas de se afirmar como participante da vida social.

Para Dubar (2005) o trabalho é elemento constituidor da identidade de um indivíduo porque ao valorizar a atividade exercida, a capacidade de criação e demarcar uma posição na sociedade permite uma apreensão do que significa ser trabalhador que vai muito além da perspectiva da sobrevivência física.

Para o autor a geração de uma identidade a partir do trabalho depende da atividade realizada, mas também de sua posição enquanto sujeito na organização do trabalho, de como ele se visualiza e como é visto pelos demais.

A identidade profissional é um entrelaçamento da atividade laboral propriamente dita, do lugar de fala do sujeito no ambiente de trabalho e seus relacionamentos neste espaço de maneira que para Dubar (2005) a ausência de um, ou mais, elementos conduz a pauperização da “dimensão moral do trabalho” e por consequência ao enfraquecimento da identidade. Em um trabalho empobrecido de sentido o indivíduo corre o risco de não saber mais quem ele é.

2.2.2 Dimensão Organizacional

Nesta dimensão de análise são consideradas categorias que envolvem diretamente a organização, a forma de trabalhar e a gestão da relação entre o trabalhador, suas tarefas, seus pares e sua vida enquanto sujeito social.

Abarca três categorias que em essência buscam identificar a força e a importância destas relações para a construção de um trabalho que faz sentido para o

indivíduo. A primeira categoria é **utilidade de trabalho** que investiga se os trabalhadores se sentem úteis e se dominam o processo de trabalho como um todo, sabendo qual o produto final da sua atividade.

Segundo Morin (2008) um trabalho com sentido deve proporcionar um resultado eficiente, ser útil para alguma coisa ou alguém. Saber que seus esforços resultam na criação de algo útil simboliza também o pertencimento deste indivíduo a um grupo social, como nos fala Dejours (2004, p.33):

“O reconhecimento do fazer confere, como acréscimo àquele que dele se beneficia, um pertencimento: pertencimento a um coletivo, a uma equipe ou a um ofício”.

Portanto mais do que visualizar um resultado material, perceber utilidade em seu trabalho ajuda inclusive a organizar a concretude da vida dos indivíduos, mas esta avaliação não é facilmente identificável porque conforme Gaulejac (2007), na organização flexível do trabalho “a utilidade de cada um é submetida a avaliações estabelecidas sob critérios instáveis, percebidos como mais ou menos arbitrários”.

Sennett (2005) concorda com este ponto de vista e enfatiza que na contemporaneidade inexitem medidas objetivas de desempenho e o trabalhador não sabe de forma clara o que dele é esperado, portanto a medida da utilidade do trabalho que realiza fica prejudicada.

Antunes (2000) também concorda com a importância de um trabalho útil, assim entendido pelo autor aquele que demanda o uso das competências do trabalhador para criação de algo com resultado “identificável” e com impacto para a sociedade.

A segunda categoria desta dimensão inquirir sobre os **relacionamentos** questionando se há oportunidades para que se desenvolvam e se o trabalhador visualiza reconhecimento por parte dos seus colegas pelo trabalho que executa.

Ser fonte de relações humanas positivas e proporcionar a construção de laços de afeição é um dos desafios do trabalho contemporâneo porque ambos indicadores exigem uma perspectiva de longo prazo que conforme Sennett (2005) estava muito presente no passado, mas não é compatível com as formas flexíveis de organização do trabalho.

Além disso, a questão geracional também pode ser um elemento que dificulta os relacionamentos no espaço de trabalho. Neste trabalho entendemos por gerações de trabalhadores não apenas o quesito biológico (idade) mas também as concepções que cada grupo tem sobre trabalho, política, formas de resistência, enfim as gerações

de trabalhadores se constituem a partir de uma vivência comum e coletiva de experiências laborais e sociais (TOMIZAKI, 2018).

Esta perspectiva coaduna com o pensamento de Mannheim para quem, segundo Feixa; Leccardi (2010), as gerações são formadas a partir do compartilhamento de processos históricos por uma determinada parcela da população e não pela sua data de nascimento.

Empregamos aqui então este conceito que considera uma geração como a fusão e sincronização do ciclo biológico da vida com as experiências históricas que se impõem aos sujeitos (FEIXA; LECCARDI, 2010).

Para os autores o “início de uma geração é marcado por descontinuidades importantes até então dominantes em determinada época histórica e institucional”, ou seja, uma geração se finda quando novos “processos econômicos, políticos e de natureza cultural” exterminam o sentido das experiências sociais vivenciadas no sistema anterior.

A questão geracional sempre se pauta por uma relação entre velhos e novos, há uma interdependência, mas também uma disputa por fronteiras simbólicas que não pode ser ignorada (BAUMAN, 2014).

Mirando diretamente as relações que se estabelecem entre trabalhadores fordistas e aqueles que já foram modelados nas características do trabalho imaterial e flexível é possível compreender que elas são conflituosas justamente porque as experiências sociais, a “vida vivida” (BAUMAN, 2014), são diferentes.

É possivelmente por esta contradição que os novos costumam legitimar as reestruturações organizacionais e institucionais e suas consequências, ao passo que os antigos romantizam nostalgicamente o passado em uma desesperada tentativa de evitar que suas trajetórias profissionais e, ao fim e ao cabo também suas vidas, se tornem obsoletas.

Na última categoria da dimensão organizacional aparece a possibilidade de **inserção social** como reflexo do trabalho, tornando o sujeito que dele se ocupa um integrante digno de viver em sociedade e dela participar.

Embora esta categoria pareça se relacionar com uma dimensão individual, aqui o que se busca compreender é de que forma o fato de ser trabalhador de determinada empresa se reflete em um pertencimento social, o quanto o indivíduo visualiza a sua atividade como algo que de fato contribui para o desenvolvimento da sociedade e que

ao mesmo tempo o autorize a tomar parte deste lugar social. Conforme Silva; et. al. (2013, p.2):

“O trabalho, mais que um meio de sobrevivência e acúmulo de riquezas tornou-se uma das principais dimensões da vida humana, interferindo na inserção do homem na sociedade, delimitando os espaços de mobilidade social, fazendo com que os indivíduos sejam identificados mediante as atividades que realizam”.

Dejours; Dessors; Desrioux (1993) também postulam que o trabalho não é só um meio de ganhar a vida, mas também um *status* social que inclui ou exclui o indivíduo, portanto, um trabalho no qual ele visualize uma entrega significativa para a sociedade se materializa em um passaporte para que este sujeito se defina como um cidadão.

Gaulejac (2007) aponta que quando essa lógica da inserção social pelo trabalho é contraditória, ou seja, quando o trabalho realizado não coaduna com os interesses sociais os indivíduos podem reagir de duas maneiras. Uma forma de reação é a aderência de “fachada” aos objetivos empresariais, se deixando instrumentalizar para se defender da exclusão. Neste caso o indivíduo abandona suas percepções de sentido e acata o sentido prescrito do trabalho para manter-se inserido na sociedade.

A outra estratégia possível, segundo o autor, é a busca pela conservação de uma “coerência sobre o sentido daquilo que fazem” a partir de negação em realizar atividades que consideram “aberrantes”.

O indivíduo prefere então ser um excluído a tornar-se um trabalhador *nonsense*; há uma busca por salvaguardar a sua integridade, preservar a sua autoestima e proteger-se da alienação, no entanto o autor reforça que esta estratégia dificilmente obtém sucesso quando se configura de maneira individual. Sua execução depende de laços e compromissos fortes entre os indivíduos, característica que como já visto anteriormente não está fortemente presente no atual mundo do trabalho.

2.2.3 Dimensão Social

A última dimensão trabalhada pela autora apresenta uma única, porém robusta categoria, **contribuição social**, que investiga a moralidade do trabalho executado. Para refletir em um sentido positivo é fundamental que o trabalho seja moralmente

aceitável, não envolva atividades socialmente injustas ou desrespeitosas e efetivamente contribua para a sociedade (MORIN, 2008).

Neste ponto Morin (2008) frisa que esta é uma dimensão a ser analisada em qualquer esfera, mas ganha especial importância quando se trata de empregados públicos, cujos salários são pagos a partir de impostos cobrados da população em geral.

Para Maciel (2006) “no imaginário ocidental moderno, o trabalho é, ao lado da família, a maior fonte moral de dignidade e autoestima para os indivíduos” de maneira que um trabalho imoral dificilmente representará algo positivo para os sujeitos.

No serviço público a questão da moralidade ganha vulto porque são atividades custeadas com dinheiro da população e que, portanto, merece ser empregado da melhor e mais correta forma possível.

No Brasil os empregos públicos possuem algumas características que os diferenciam de empregos na esfera privada; provavelmente a estabilidade é a que melhor representa esta diferença. Esta garantia de permanência surge na legislação brasileira como forma de assegurar que o servidor público tenha liberdade de executar o seu trabalho, mesmo que contrarie interesses de particulares.

A estabilidade é adquirida após aprovação em período de experiência e permanece vigente durante todo o contrato de trabalho, desde que o indivíduo não cometa crimes contra a administração pública, ou seja, a manutenção da estabilidade está conectada a uma conduta moralmente correta.

Faitão; Pinheiro (2012) apontam que como efeito colateral desta característica os trabalhadores da esfera pública no nosso país são estigmatizados como pessoas que “não trabalham, desleixados, pouco interessados na satisfação da população, que apenas cumprem rituais burocráticos porque lhes é garantida a estabilidade”.

Este discurso de ineficiência, morosidade, alto custo e inconveniência do serviço público é aproveitado como justificativa para redução da participação do Estado, conforme o receituário neoliberal, e aprofunda ainda mais a estigmatização do empregado público como alguém que executa sua atividade de formas moralmente inaceitáveis o que, segundo Morin (2008), pode interferir de maneira considerável no sentido que o trabalho possui na vida destas pessoas.

3 A EMPRESA SERPRO

O Serviço Federal de Processamento de Dados – Serpro é o ambiente empírico escolhido para esta pesquisa. Trata-se de uma empresa pública que completou 55 anos de existência em 2019 e cujo foco de atuação principal é o desenvolvimento de sistemas de informação e gestão para governos.

Sediada em Brasília e com filiais em todos os estados brasileiros a empresa possui um portfólio de produtos em segmentos de governo bastante diversificados e se configura atualmente como a maior empresa pública de tecnologia da informação da América Latina.

Na atualidade a razão social da empresa não representa mais fielmente as atividades realizadas tendo em vista que desde a sua criação o Serpro já se reestruturou diversas vezes, aderindo à novas tecnologias e ofertando produtos e serviços muito diferentes daqueles da sua origem.

Para que o leitor conheça melhor as características do ambiente de investigação subdividimos este capítulo em tópicos. Apresentaremos um resgate histórico da instituição, as transformações e características dos diferentes períodos de gestão e da organização do trabalho.

3.1 A INSTITUIÇÃO

O Serpro nasceu durante o período ditatorial no Brasil a partir do entendimento de que o país precisava modernizar e otimizar suas formas de arrecadação e conferência de impostos.

Na lei de criação, promulgada em 01 de dezembro de 1964, possuía como objeto a execução, por processos eletromecânicos ou eletrônicos, de todos os serviços de processamento de dados e tratamento de informações necessários aos órgãos do Ministério da Fazenda (BRASIL, 1964).

A gestão de instituições públicas reflete as orientações políticas que seus governantes representam e no ambiente empírico analisado observou-se grandes diferenças na organização institucional durante os períodos militares e civis. São principalmente estas diferenças de características institucionais que procuramos explorar neste tópico, com base nas informações coletadas durante a visita ao

Memorial do Serpro, a partir do acervo do projeto Pérolas do Serpro e de entrevistas com informantes-chaves.

3.1.1 A Gestão Militar

Na sua fundação a estrutura organizacional do Serpro foi organizada com intensa rigidez hierárquica, pouca mobilidade entre os cargos, controles sobre os corpos durante o trabalho e até mesmo sobre os deslocamentos no espaço físico.

Entrevistas com antigos empregados no âmbito do projeto “Pérolas do Serpro” nos informaram que durante o período em que a empresa foi gerida por militares havia inclusive adesivos coloridos afixados nos crachás dos trabalhadores com o objetivo de demarcar os ambientes físicos, salas, setores que cada um deles poderia acessar e que para garantir a observância destas diretrizes havia fiscais de andares e punições administrativas para quem desrespeitasse tais limites. Abaixo reprodução fotográfica de dois crachás com os adesivos coloridos:

Figura 1 – Crachás de Identificação



Fonte: Memorial do Serpro

A cadeia de comando também era extremamente rígida e formal, o alto escalão da empresa era totalmente composto por militares e durante este período a rotatividade entre os gestores e a mobilidade dos empregados nas carreiras foi praticamente nula.

Havia o entendimento de que a continuidade dos processos de trabalho e de gestão institucional deveria ser fixa, estável, concreta para manter a empresa no rumo certo, no rumo do progresso.

Como a empresa nasceu nesta realidade, e não havia espaço para questionamentos e resistências, essas convicções se estenderam em várias direções

e impactaram inclusive o perfil dos trabalhadores desejados pela empresa e às formas de organizar o trabalho.

Tendo em vista que antes da Constituição Federal de 1988 não havia exigência de realização de concursos públicos para acesso ao serviço público os trabalhadores eram contratados a partir de anúncios em jornais ou de indicações pessoais o que possibilitava escolher candidatos que apresentavam características técnicas e pessoais que coincidissem com as exigências do trabalho.

Além dos requisitos técnicos os critérios para seleção de empregados nesta época envolviam também aspectos mais subjetivos como ser introspectivo e não ter perfil questionador pois havia o entendimento de que estas características se refletiam em pessoas com boa capacidade de concentração que teriam condições de oferecer alta produtividade o que resultou em uma força de trabalho com exíguo nível de formação educacional, características pessoais bastante inibidas e homogêneas, ou seja, trabalhadores com perfil circunscrito e ensimesmado.

Soma-se a isso o fato de que a maioria das atividades não exigia dispêndio de grande força física e as jornadas de trabalho eram de 6 horas/dia o que favoreceu a inclusão de mulheres porque elas conseguiam conciliar o trabalho com o horário escolar de seus filhos e suas obrigações familiares. Diversas entrevistadas mencionaram que ingressaram na empresa pela possibilidade de incrementar a renda familiar sem que fosse necessário relegar os cuidados dos filhos e das casas a terceiros. A fotografia de um dia de seleção de novos empregados na década de 1970, retrata exatamente essa característica.

Figura 2 – Seleção de Novos Empregados



Fonte: Memorial do Serpro

Os controles eram bastante intensificados e se alastravam em várias esferas. Como exemplo citamos a Planilha de Apuração Individual – PAI – cuja função oficial era registrar diariamente a produção do empregado, mas que também servia para registrar horários de ida e retorno ao banheiro ou qualquer outra saída da sala. Quando estes intervalos eram muito frequentes ou estendidos os empregados eram solicitados a fornecer explicações aos supervisores sobre as inconsistências em suas PAI's.

Além disso, o layout dos espaços físicos não estimulava a comunicação e o relacionamento durante o expediente, porém garantia o controle interno e até mesmo externo tendo em vista que durante a maior parte do tempo as cortinas das janelas eram mantidas abertas para permitir a qualquer observador externo aferir se todos estavam trabalhando conforme previsto.

As visitas de militares com patentes mais altas que os diretores eram frequentes, tinham caráter de inspeção do trabalho e apenas os gestores interagiam com estes visitantes, aos empregados era ordenado que nem mesmo os cumprimentassem para não correr o risco de desacatá-los. Os trabalhadores operacionais não sabiam absolutamente nada além das suas atividades, não tinham nenhuma informação sobre a gestão ou o desempenho da empresa, não possuíam oportunidades de questionamentos sobre elementos e decisão de gestão.

Figura 3 – Visita de Militares



Fonte: Memorial do Serpro

Hierarquia e controles rígidos, aliados ao perfil dos trabalhadores que mencionamos anteriormente, não dava margem para muitas reivindicações por parte dos trabalhadores e talvez por consequência disso a oferta de benefícios sociais não era abundante.

Os únicos benefícios ofertados eram uma refeição gratuita por dia no refeitório da empresa e um plano de saúde básico que segundo os entrevistados não atendia de forma satisfatória.

Portanto, durante este período que se estendeu de 1964 a 1990, a instituição apresentava características de gestão militarizada, com estrutura hierárquica verticalizada, extensa e rígida, com pouca participação social e com intensas formas de controle do trabalho e dos sujeitos, além de avaliação de desempenho exclusivamente baseada em quantitativos de produção e uma organização do trabalho nos moldes fordistas, com utilização intensiva de mão de obra e trabalho totalmente prescrito em manuais.

3.1.2 A Gestão a Partir do Período Democrático

A partir de 1990, sob uma gestão civil, a empresa se reestrutura operacionalmente e passa a ser organizada com base na flexibilidade e “dotada de alta capacidade para mudanças em seu rumo de ação” buscando aumentar a sua competitividade a partir da “descentralização de poder, proporcionando maior agilidade e adequabilidade para as decisões” (TEMA, 1990).

A gestão descentralizada trouxe alguns pontos avaliados como positivos pelos trabalhadores da época conforme seus relatos nas entrevistas do projeto “Pérolas do Serpro”. Eles avaliam que ganharam mais liberdade nas relações com seus chefes, que as interações passaram a ser inclusive estimuladas pela adoção dos grupos de qualidade e que as regras institucionais se tornaram mais claras.

Segundo os empregados os benefícios sociais também melhoraram com adoção do ticket refeição, melhor plano de saúde, gratificações e incentivo financeiro para estudos universitários e ressaltam que boa parte destas conquistas são reflexos das lutas sindicais iniciadas no final da década de 1980.

Na prática esse novo modelo de gestão institucional significou descentralização e desburocratização dos processos de trabalho, redução de níveis hierárquicos, novos

procedimentos de comunicação interna e busca por resultados qualitativos em oposição aos quantitativos privilegiados até então.

A gestão por resultados se apresentava como uma promessa de grande modernização das relações de trabalho, mas também como uma grande ameaça de desemprego e exclusão dos trabalhadores que não se adaptassem.

Um trecho de uma entrevista do presidente do Serpro em 1990 para a revista institucional interna demonstra essa faceta que a nova organização do trabalho apresentava na época:

“Áreas que não atinjam o índice de produtividade considerados satisfatórios, a nível de mercado, serão conseqüentemente passíveis de transformação ou extinção...se não alcançar resultados isso vale para uma Unidade, para um Departamento, uma Divisão, uma Chefia, um empregado, uma Diretoria da empresa você tem um sistema de penalizações progressiva, chegando inclusive a extinção de áreas físicas da empresa, setores físicos, com demissões” (TEMA, 1990).

Outras publicações da empresa, dirigidas aos empregados ou ao público externo, também sinalizavam que nascia um novo Serpro e que muito em breve o caráter de chão de fábrica seria substituído pela tecnologia da informação, pelo conhecimento associado à microinformática, pela “modernidade”.

Já no ano seguinte, com o desenvolvimento tecnológico e a disseminação dos computadores pessoais, abre-se a possibilidade de entrega da declaração de imposto de renda por meio de disquetes, iniciando a obsolescência das atividades de inserção manual de dados para processamento das declarações, o trabalho operacional manual começava a minguar.

Em 1997 o Serpro lançou o sistema ReceitaNet que possibilitou o envio das declarações de imposto de renda diretamente pela internet (NÓBREGA, 2014). No ano seguinte foi possível visualizar a magnitude desta mudança: 81% das declarações foram entregues em formato digital, sendo 30% via internet e 51% em disquete (TAKAHASHI, 2000).

Com o aperfeiçoamento e a divulgação do sistema este percentual cresce exponencialmente até que em 2011 a Receita Federal determina o fim do formulário impresso e a totalidade das declarações de imposto de renda passam a ser entregues via internet (BRASIL, 2011).

Na sequência as áreas técnicas passaram por um processo de aproximação com o mercado, seus processos foram redesenhados com características muito próximas das que possuíam as empresas de telecomunicação do mercado privado

que naquele momento despontavam. Concomitantemente o Serpro descontinuou todas as atividades de preparo, digitação, conferência e expedição de documentos, ou seja, todas as atividades intensivas em mão de obra e executadas pelos auxiliares de apoio operacional foram extintas.

Outra grande decisão institucional de gestão que trouxe significativos impactos para os trabalhadores foi a opção pelo downsizing⁴ através de um projeto de sistema de informação denominado Sistema Integrado de Informações Econômico–Fiscais - SIEF que em linhas gerais significava deixar de ter um processamento de dados concentrado (plataforma alta) e passar a ter diversos computadores de menor porte alocados nos espaços físicos dos clientes.

Como consequência quase natural boa parte dos trabalhadores oriundos dos processos extintos foram realocados em clientes externos, inclusive no interior do estado, para atuar como suporte técnico e para a utilização dos novos equipamentos.

A alocação deste grupo dos auxiliares no projeto SIEF originou-se de uma expectativa de que num intervalo de 10 ou 12 anos o projeto estivesse concluído e estas pessoas estivessem aposentadas e desligadas da empresa.

No entanto, essa expectativa se confirmou apenas parcialmente; o projeto de fato foi concluído neste intervalo e as pessoas se aposentaram porém, não se desligaram da empresa e foram novamente alocadas no quadro interno da empresa em atividades de suporte técnico (configuração, instalação de microcomputadores e impressoras), atendimento a clientes internos ou áreas administrativas.

A partir de 2003 o Serpro passou a ter uma amplitude maior, deixou definitivamente ser exclusivamente uma entidade de processamento de dados da Receita Federal e passou a ser um parceiro estratégico de tecnologia da informação do governo federal.

Inicia a prestação de serviços para diversos Ministérios, começa a participar de debates sobre políticas públicas de TI, de ações voltadas a inclusão socio digital, enfim passa a ser uma empresa vista como um ente estratégico para o país, um pilar da transformação digital e tecnológica que se almejava.

Concomitantemente ao desenvolvimento dos sistemas relacionados ao imposto de renda o Serpro passou a desenvolver também soluções tecnológicas para

⁴ A expressão Downsizing surge nos EUA na década de 80 como uma nomenclatura universal para um tipo de reestruturação que preconiza principalmente eliminação planejada de postos de trabalho e cargos (WETZEL, 2000)

diversos órgãos do governo brasileiro, direcionando seus processos de trabalho para uso intensivo de tecnologia e alterando o perfil dos trabalhadores para alta qualificação nas áreas de desenvolvimento de sistemas, redes, internet e afins.

Essa reestruturação do trabalho resultou na necessidade de contratação de novos empregados, com as habilidades e conhecimentos específicos para tais atividades.

Desde a Constituição Federal de 1988 as empresas públicas contratam novos empregados apenas mediante concurso público e, embora o regime de trabalho seja o da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, há restrições quanto ao desligamento de empregados públicos, conforme leciona Monteiro (2017):

“Portanto, necessária e satisfatória deve ser a motivação a ser expedida no ato demissional, previamente amparada por processo administrativo em que se respeita o *contraditório*, a *ampla defesa*, a *impessoalidade*, a *moralidade* e os demais princípios constitucionais. A extinção de contratos de trabalho, por demissão, dos funcionários públicos deve ser sempre pautada em elementos de convicção que permitam a aplicação da melhor decisão ao caso concreto, para preservação do interesse público. Tal regime jurídico híbrido não pode ceder às estratégias e lógicas mercadológicas que são legalmente aplicáveis às entidades puramente privadas”.

Percebe-se, portanto, que, apesar do vínculo via CLT não há possibilidade de demissão dos empregados de empresas públicas exceto em casos de condutas incorretas que resultem em processo administrativo onde ao fim, e seguidos todos os requisitos da lei que rege tais procedimentos, o empregado seja condenado ao desligamento.

Seguindo todos os preceitos legais o Serpro realizou concursos públicos visando a contratação de pessoal especializado nas áreas de tecnologia de informação e comunicação, mas manteve a maioria dos empregados que anteriormente atuavam com as atividades manuais e operacionais do imposto de renda (preparação, digitação e conferência de dados) embora tais atividades não existam mais. Os empregados que desempenhavam as atividades extintas foram enquadrados paulatinamente realocados para outras funções operacionais e de apoio administrativo até que todos saiam da empresa e o cargo seja definitivamente extinto.

O Serpro já elaborou diversas tentativas de redução de postos de trabalho através de programas de incentivo à aposentadoria e programas de demissão voluntária, com incentivos financeiros atrelados a quantidade de anos trabalhados na

empresa, ou seja, mais atrativo aos empregados que possuem mais tempo de empresa.

Tais programas de incentivo foram ofertados ao longo dos anos durante as gestões do período democrático, porém seus efeitos não se mostraram muito representativos tendo em vista que a adesão dos empregados ficou abaixo do previsto na maioria das edições dos programas de desligamento incentivado. A empresa no entanto avalia estes programas como uma opção justa e favorável para o desligamento de empregados, tanto que há previsão de lançamento de um novo programa de demissão voluntária em 2020.

Os profissionais da área de psicologia do trabalho e assistência social da empresa avaliam, a partir dos atendimentos realizados com o público-alvo dos programas de desligamento voluntário, que existem três condições que dificultam o rompimento do vínculo profissional destas pessoas com a empresa: a questão do pertencimento social associado ao trabalho; a questão financeira e os laços sociais.

O pertencimento social está relacionado às oportunidades de ser visto como alguém que, apesar da idade e da pouca escolaridade, conseguiu e mantém um bom trabalho, é útil e está contribuindo com o seu país. Segundo avaliação das profissionais da área de gestão de pessoas esta condição está intimamente associada ao fato de que em nosso país os aposentados e as pessoas mais velhas não são reconhecidos pelas suas trajetórias mas sim como um “peso social” que os mais jovens precisam sustentar, principalmente na questão da previdência social que é um tema bastante atual, portanto, um dos motivos que sustenta a permanência destas pessoas no trabalho é a íntima necessidade de sentir-se útil, contributivo, e não um fardo para a sociedade, garantindo-lhes também algum valor enquanto ser humano.

A condição financeira talvez seja a mais complexa de ser compreendida porque apresenta diversas variáveis individuais mas alguns pontos são comuns a todos os empregados que optam por permanecer trabalhando. Um dos aspectos mais importantes é o fato de que a quase totalidade dos empregados que ocupam o cargo de auxiliar de apoio operacional já são aposentados pela previdência social há bastante tempo o que lhes confere dois “salários” mensais tendo em vista que recebem o salário da empresa mais a aposentadoria.

Aqui cabe uma breve explicação sobre este fato. Em empresas públicas, como o Serpro, o regime jurídico dos empregados é regido pela Consolidação das Leis Trabalhistas e portanto vinculado ao Regime Geral da Previdência Social cuja regra

até a reforma ocorrida em 2019 permitia que ao alcançar idade e tempo de contribuição o trabalhador poderia aposentar-se e permanecer trabalhando, recebendo portanto a aposentadoria e seu salário mensal.

A imensa maioria dos empregados que estão nesta condição de “duplo rendimento” empenhou o valor da aposentadoria para o pagamento das suas despesas mensais e portanto agora não tem condições financeiras de se manter sem o salário pago pela empresa, refletindo uma total ausência de planejamento financeiro por parte destas pessoas.

Corroboram para esta condição de permanência os benefícios que são oferecidos pela empresa, especialmente plano de saúde e auxílio-alimentação. O plano de saúde possui maior representatividade para estas pessoas porque elas sabem que devido a sua idade avançada custear um plano de saúde particular envolveria um valor bastante alto que seria difícil, quase impossível para alguns, absorver em suas despesas mensais e ao mesmo tempo percebem que nesta altura de suas vidas são potenciais candidatos a enfermidades graves e que este benefício é fundamental para garantir alguma tranquilidade.

O auxílio-alimentação oferecido pela empresa é um valor bastante representativo e pode ser utilizado em restaurantes ou em supermercados, o que faz com que muitos empregados dependam deste benefício para suas compras mensais de alimentos e outros itens para casa. Por este motivo muitos avaliam que o benefício é parte de sua renda e que somente com a aposentadoria não teriam condições de assumir a responsabilidade por este custo.

Por fim, a terceira condição que dificulta o desligamento destes empregados é a questão dos laços sociais oportunistizados pelo convívio com o outro no trabalho. Boa parte dos empregados tem o Serpro como seu único empregador e como fonte de suas relações sociais e, em alguns casos, inclusive familiares tendo em vista que muitos são ou foram casados com colegas de trabalho, são cunhados, padrinhos e madrinhas dos filhos de colegas, etc.

Há também registros de sociedades em pequenos negócios fora do trabalho, sociedades em casas de veraneio, grupos de lazer e esportivos, grupos de estudo de idiomas e de trabalhos manuais formados por empregados da empresa o que nos mostra a importância destas relações para estas pessoas. A vida delas está estruturada e se mantém por conta destes laços sociais há muitos anos e portanto

desfazê-los significa um grande rompimento que muitos não estão dispostos e nem preparados para realizar.

Percebe-se portanto que alguns pontos são como âncoras que mantêm estas pessoas no trabalho, mesmo que este trabalho tenha se tornado algo pouco significativo com o passar dos anos. Estes trabalhadores foram realocados em novas estruturas organizacionais e novas atividades que não são de fato representativas e importantes mas mantêm-se firmes na decisão de seguir trabalhando por motivos que extrapolam a perspectiva instrumental do trabalho.

Atualmente a estrutura organizacional da empresa está distribuída em seis diretorias: jurídico e governança, relacionamento com clientes, operações, administração, desenvolvimento humano e desenvolvimento de sistemas, todas subordinadas diretamente à presidência. Com relação à distribuição dos empregados nestas diretorias percebe-se uma concentração de mão de obra nas áreas finalísticas (desenvolvimento de sistemas e operações) com mais de 73% dos empregados.

Em termos de organização de cargos e carreiras os empregados do Serpro estão distribuídos em três categorias: analistas, técnicos e auxiliares que diferem entre si pelo nível de responsabilidade das atividades e pelos critérios de escolaridade/formação exigida para acesso. Enquanto o cargo de analista exige curso superior em especialidades conforme a área de atuação e o cargo de técnico tem como pré-requisito ensino médio técnico, o de auxiliar requer apenas ensino fundamental.

Com relação a distribuição por gênero no total da força de trabalho há uma discreta predominância do masculino com 59,88% e conforme demonstrado abaixo se percebe que os homens ocupam cargos mais altos e que as mulheres ocupam majoritariamente as vagas do cargo de auxiliar, o que possivelmente se explica pela questão do perfil no momento da seleção que já abordamos anteriormente.

Tabela 1 – Distribuição de Empregados por Gênero

Cargo	Masculino	Feminino
Auxiliar	1.177	2.110
Técnico	1.376	584
Analista	2.988	1.019
TOTAIS	5.541	3.713

Fonte: elaborado pela autora

Na atualidade a empresa possui aproximadamente 9 mil empregados, a metade do que possuía em 1990, e na esteira do desenvolvimento tecnológico há fortes indícios de que este quantitativo deverá se reduzir nos próximos anos.

De qualquer forma o que já se observa é uma alteração significativa no perfil de trabalhador desejado pela empresa. Na tabela 2 observa-se que nos concursos públicos realizados a partir de 2005 as vagas foram destinadas em ampla maioria para os cargos de analista e técnico, ou seja, cargos diretamente relacionados a área de tecnologia da informação.

Por outro lado percebe-se que não houve mais oportunidades para o cargo de auxiliar de apoio operacional, materializando uma decisão da instituição pela extinção destes postos de trabalho.

Tabela 2 – Oferta de Vagas em Concursos Públicos

Ano de realização do Concurso Público	Número de vagas para o cargo de Analista	Número de vagas para o cargo de Técnico	Número de vagas para o cargo de Auxiliar
2005	946	154	0
2008	554	62	0
2010	38	0	0
2015	213	147	0
Total de vagas	1.751	363	0

Fonte: elaborado pela autora

Apesar desta constatação ao observarmos a distribuição de cargos na composição da mão de obra da empresa percebe-se que ainda existe um elevado percentual de pessoas ocupando cargo de auxiliar.

Tabela 3 – Composição da Mão de Obra

Auxiliar	Técnico	Analista
35,52%	21,18%	43,30%

Fonte: elaborado pela autora

Além disso, quando se observa na tabela 4 a distribuição etária dos empregados em comparação aos cargos ocupados visualizamos que os analistas compõem a força de trabalho mais jovem na empresa o que nos sinaliza uma diferença geracional expressiva.

Também é possível perceber que os empregados remanescentes da época de mão de obra intensiva ainda são um número bastante representativo na composição do quadro de empregados.

Tabela 4 – Distribuição Etária por Cargos

Faixa etária	Analista	Técnico	Auxiliar
23 - 40 anos	1874	459	0
41 – 50 anos	1338	239	53
51 – 60 anos	591	842	2073
61 – 70 anos	357	427	1115
71 – 80 anos	52	22	45
+ de 80 anos	2	0	1

Fonte: elaborado pela autora

Com base nos dados anteriormente apresentados conclui-se então que na atualidade há uma predominância de homens mais jovens ocupando cargos de analistas e de mulheres mais velhas ocupando o cargo de auxiliar o que nos mostra uma significativa alteração no perfil dos trabalhadores ao longo dos anos em função das reestruturações pela qual a empresa passou.

Tendo em vista que o cargo de analista exige formação superior, e hoje representa quase 50% da força de trabalho percebemos também um aumento da escolaridade e da qualificação dos trabalhadores que se justifica pela transformação da instituição ao longo dos anos.

Tais transformações institucionais se refletiram em decisões que mudaram o “DNA” da empresa, o Serpro deixa de ser uma empresa de processamento de dados para se tornar uma empresa de tecnologia que produz sistemas de informação para governos.

A partir daí o portfólio de produtos cresce exponencialmente e o Governo Federal deixa de ser o único cliente. Atualmente o Serpro também desenvolve e comercializa sistemas de informação para governos estaduais e municipais que vão muito além de arrecadação de impostos e incluem soluções para segmentos diversos como trânsito (novas placas veiculares, sistema de controle de emissão de multas), certificação digital, computação em nuvem e validadores de cadastros dos contribuintes. Também oferece soluções para empresas privadas, além de serviços diretamente para os cidadãos como o sistema de emissão de passaportes, a carteira de habilitação e o certificado de licenciamento de veículos em formato digital, servindo-se da flexibilidade, em amplo sentido, para adequar-se ao “mercado”.

Essa mudança do espírito institucional trouxe profundas alterações nas formas de organização e realização do trabalho, conforme veremos nos tópicos a seguir.

3.2 LER E DIGITAR, PROIBIDO PROCESSAR!!

Desde a sua fundação a organização do trabalho no Serpro seguiu características “fordistas” com controles ainda mais intensificados pelo caráter militarizado que se apresentava na instituição.

A organização das atividades produtivas era encadeada, com ritmos ditados pelos gestores e com diversas estratégias para eliminar qualquer tempo ocioso; até mesmo o café que a empresa fornecia durante o turno era servido nas estações de trabalho para que os empregados não perdessem tempo.

Durante as primeiras décadas de atuação da empresa as principais atividades realizadas eram preparação, digitação e conferência dos dados que constavam nos formulários preenchidos manualmente pelos contribuintes na declaração para o imposto de renda e a maioria destas atividades eram realizadas por empregados que ocupavam a função que hoje corresponde a de auxiliares de apoio operacional.

A atividade de preparação consistia em retirar os grampos, clips ou qualquer outro item que o contribuinte tivesse agregado ao formulário da declaração de imposto de renda, carimbar e perfurar os formulários e efetuar a montagem dos lotes que seguiriam para a digitação. Neste setor havia muito volume de serviço e grande quantidade de empregados, com predominância do sexo masculino, porque a movimentação das caixas lotadas de papel exigia força física.

Após esta etapa os formulários seguiam para o setor de transcrição de dados (digitação) onde estava concentrada a maior parte dos empregados na época. O layout do setor era planejado para otimizar o espaço físico a fim de comportar o maior número de trabalhadores por turno o que se refletia em um exíguo espaço de trabalho. Algumas entrevistadas mencionaram que suas bolsas precisavam ficar embaixo da mesa, o que as obrigava a trabalhar com as pernas encolhidas.

Os empregados usavam sempre a mesma estação de trabalho no seu turno, mas esta era compartilhada com trabalhadores dos outros turnos de trabalho, então não era permitido fazer qualquer tipo de ajuste no equipamento ou no mobiliário assim como não podiam deixar em sua estação de trabalho nenhum item pessoal. Os chefes costumavam dizer que “ali não era a nossa casa” e sim um local de trabalho que deveria ser levado a sério.

A atividade de digitação era essencialmente inserir no sistema, através de um teclado bastante primitivo se comparado ao que temos hoje, os dados que os contribuintes escreviam nos formulários de papel. Para garantir a confiabilidade dos dados, cada formulário era digitado por duas pessoas diferentes, sem comunicação entre elas.

A estação de trabalho era composta por um suporte de madeira para o formulário que seria digitado, um teclado e uma base vertical com dois sinalizadores que indicavam a linha e a página que estava sendo digitada.

Figura 4 – Terminal de Transcrição de Dados



Fonte: Memorial do Serpro

Como não havia um monitor para conferir o que estava sendo digitado o digitador precisava estar sempre muito atento para não cometer erros no

posicionamento dos campos, na sequência de letras além de se atentar para a compreensão correta da grafia dos contribuintes que nem sempre respeitavam os quadrinhos destinados para as letras no formulário e muitas vezes tinham uma caligrafia pouco legível.

Somando estas características das atividades com uma cobrança intensa por produção reforçada pela presença do supervisor na “ponta” da linha de trabalho, compreendemos o conceito de uma entrevistada sobre um digitador ideal: “aquele que é só olhos e dedos; a informação entra pelos olhos e sai pelos dedos sem ser processada, não perde tempo pensando”.

Coletamos outra foto no memorial da empresa, reproduzida abaixo, para nos ajudar na compreensão das características da organização do trabalho neste período. Além da estação de trabalho e do layout em linha de produção, podemos observar a posição dos supervisores que nas palavras dos entrevistados “possuíam olhos de águia, enxergavam absolutamente tudo que fazíamos e gritavam lá da ponta se alguém fizesse corpo mole”.

Figura 5 – Setor de Digitação



Fonte: Memorial do Serpro

Pelas características apresentadas também entendemos a necessidade da atividade de conferência. Por ser um processo completamente manual que dependia do operador e da qualidade do material enviado pelo contribuinte o mesmo era passível de erros na digitação então o trabalho era executado por duas pessoas diferentes para cada formulário e posteriormente os responsáveis pela conferência

dos dados averiguavam se existia correspondência exata entre os dois documentos digitados. Muitas vezes era necessário que uma terceira ou até mesmo uma quarta pessoa digitasse o mesmo formulário, para só então homologar aquela declaração como computada.

Em épocas específicas do ano, quando a entrega do imposto de renda aumentava substancialmente a demanda, eram contratados muitos temporários e a empresa operava em quatro turnos de trabalho: manhã, tarde, noite e madrugada.

Conforme Janssen (2015) em 1990 o Serpro ainda possuía 18.900 empregados, ou seja, apesar de operar com tecnologia bastante avançada para época a empresa necessitava de mão de obra intensiva, um verdadeiro exército de trabalhadores que tornava possível a cobrança do imposto pelo governo exercendo atividades cuja qualidade dependia essencialmente de suas habilidades manuais e de uma gigantesca capacidade de alienação a estímulos externos.

3.3 NA ERA DO PENSAMENTO DIGITAL, NÃO HÁ ESPAÇO PARA O ANALÓGICO!

Na atualidade o conceito de valor do trabalho na área de tecnologia da informação se baseia em serviços sob demanda, não mais em retaguarda, de forma que a força de trabalho almejada é aquela capaz de se reconfigurar rapidamente, são necessários trabalhadores tecnologicamente sempre atualizados para atender a demanda do cliente sabendo que esta necessidade será sempre diferente da anterior.

Esta conceituação tem várias implicações sobre a organização do trabalho. Uma das mais óbvias é a necessidade de capacitações constantes para que os trabalhadores acompanhem o desenvolvimento tecnológico.

Porém, diferente dos conhecimentos estáticos e formalizáveis da organização fordista, na era da informação o conhecimento brota a partir das necessidades do trabalho e não mais de analogias com o que se sabia antes, ou seja, mais que um treinamento para absorver conhecimentos, pensamento digital exige iniciativa, proatividade e capacidade de construir conhecimento.

Seguindo esta lógica, em 2003, o Serpro reestrutura sua área de treinamentos e a transforma em uma Universidade Corporativa voltada majoritariamente pra capacitações na área de tecnologia e tendo como público-alvo dos investimentos

estratégicos em educação principalmente os empregados ocupantes do cargo de analista.

Outra constatação derivada deste conceito de valor é que se a lógica é atender sob demanda, sempre diversas e complexas, não faz sentido organizar o trabalho em linha de produção já que o “produto” não é mais homogêneo. Em função disso desde o segundo semestre de 1995 o Serpro começa a adotar um conceito de unidades de gestão que preconiza que se tenha um representante no nível central para cada ramo ou trilha de conhecimento e as filiais se alinham aos gestores centrais conforme os projetos são criados.

Também se observa na atualidade uma significativa alteração no tamanho das equipes que atuam nos projetos. Hoje os grupos que atuam em cada projeto são compostos de, em média, 15 empregados que podem estar alocados em diferentes filiais da empresa e cujas atividades são acompanhadas pela gestão através de indicadores e metas de qualidade, tempo e produtividade.

Tendo em vista a dispersão geográfica dos componentes das equipes de projetos os gestores costumam utilizar-se de sistemas de informação e de audioconferências ou videoconferências para acompanhar o trabalho. As reuniões presenciais incluindo todos os componentes de uma equipe são raras e percebidas como desperdício do recurso tempo, uma matéria-prima que não estão dispostos a dilapidar.

Os membros das equipes locais, por outro lado, se reúnem diariamente, mas os encontros possuem duração máxima de 15 minutos e todos os participantes permanecem em pé durante este período (*stand up meetings*) para que não se prolonguem nas discussões.

Essa preocupação com a velocidade e com a flexibilidade exigida pelas atuais configurações do mundo do trabalho levou a adoção de diversas ferramentas que prometem otimizar o trabalho. A de maior amplitude e utilização no Serpro é a Metodologia Ágil⁵ que desde o ano 2000 norteia as atividades das áreas técnicas com o objetivo de aprimorar processos de trabalho, realizando entregas parciais com uma frequência cadenciada e combinada com o cliente, conforme suas necessidades.

A flexibilidade também se faz presente no tocante aos horários de trabalho que podem ser negociados entre o trabalhador e sua chefia direta. A carga horária diária

⁵ A filosofia ágil é composta por um conjunto de princípios que prioriza a interação com o cliente, a colaboração e a adaptação rápida a mudanças. Mais sobre este assunto em: <http://agilemanifesto.org>

de trabalho (8hs) pode ser distribuída em vários períodos durante o dia desde que seja completada dentro do horário administrativo da empresa (das 7h às 21h) além da possibilidade de utilização de banco de horas e da modalidade de teletrabalho.

A possibilidade de trabalho remoto executado a partir da residência do trabalhador existe no Serpro desde 2005, condicionada ao tipo de atividade desenvolvida. São contempladas apenas atividades realizadas exclusivamente via sistemas de informação e, por este motivo, a maioria dos teletrabalhadores são ocupantes do cargo de analista.

Com relação aos controles do trabalho a empresa adota na atualidade um sistema de gerenciamento de desempenho, com acesso através da intranet, que prevê a elaboração de um plano de trabalho pela chefia direta no início do ciclo de avaliação e uma medição do desempenho ao final. Até o ciclo 2019 as metas eram coletivas nas áreas de trabalho, porém a partir de 2020 este sistema de avaliação de desempenho será remodelado considerando o novo programa de gestão adotado pela empresa no último mês de 2019.

O programa batizado como “Mude, Renove, Transforme” prevê a medição diária de indicadores estabelecidos para cada empregado, as metas passam a ser individuais e necessariamente agregadas a algum objetivo do planejamento estratégico da empresa, baseado na metodologia *Key Performance Indicators – KPI*, que pode ser traduzida por indicadores-chave de desempenho. O KPI utiliza parâmetros individuais para avaliar os resultados alcançados pelo trabalhador em determinado período.

Para possibilitar um acompanhamento mais efetivo e abrangente do desempenho a empresa lançou concomitantemente um aplicativo que pode ser acessado pelo computador ou por dispositivos móveis e que se propõe a ser um canal direto de gestão e comunicação entre o diretor da área e os empregados vinculados.

De maneira geral a proposta deste novo programa de gestão que será utilizado a partir de 2020 é visibilizar, mensurar e avaliar a contribuição individual de cada empregado para a sua área e conseqüentemente para os resultados da empresa.

Portanto, na atualidade a organização do trabalho no Serpro deixa de ser prescrita e medida pela quantidade de produtos acabados e passa a ser realizada por projetos, com entregas parceladas, com participação do cliente na concepção e em prazos acordados diretamente entre a área executora e o demandante do serviço.

Além disso, as avaliações se mesclam com a tecnologia para dinamizar o processo de controle e intensificar o perfil flexível e o individualismo da força de trabalho.

A atual organização do trabalho na empresa Serpro é significativamente diferente daquelas do início e as consequências destas alterações apresentam implicações em diversas perspectivas.

Especificamente com relação aos trabalhadores é possível inferir que o desenvolvimento tecnológico trouxe consigo uma ampliação da exigência de qualificação para os novos empregados do Serpro ao mesmo tempo que condenou a categoria de auxiliar à extinção, tendo em vista que tal classe será suprimida quando todos os empregados nela enquadrados se desligarem da empresa.

Além disso, percebe-se que grande parte das oportunidades de treinamento, capacitação e desenvolvimento na atualidade são direcionadas aos empregados ocupantes do cargo de analista e que a medição de desempenho individualizada poderá representar um aumento da marginalização laboral dos ocupantes do cargo de auxiliar de apoio operacional.

Foram estas diversas mudanças, diferentes perspectivas, novas exigências e este processo excludente que nos levaram a questionar como estes trabalhadores da categoria de auxiliar operacional ancoram e (re)constroem os fatores que conferem um sentido para o seu trabalho neste cenário atual. Alguns discursos e as análises são apresentadas no próximo capítulo, onde buscamos respostas para esta indagação.

4 INVESTIGANDO AS METAMORFOSES DO SENTIDO DO TRABALHO

A partir de agora apresentaremos os dados qualitativos colhidos durante as entrevistas realizadas com os empregados ocupantes do cargo de auxiliar operacional, lotados na regional Porto Alegre.

Antes de iniciar a exposição e análise dos dados propriamente ditos achamos importante destacar algo que no princípio da coleta de dados já nos sinalizou a relevância do tema de pesquisa para os participantes da amostra.

Percebemos que entre os convidados para entrevista alguns confirmaram presença, mas no momento agendado não compareceram e não procederam nenhuma justificativa para suas ausências, passando inclusive a evitar contato pessoal ou até mesmo visual com a pesquisadora dentro de espaço empírico.

Outros declinaram do convite com diferentes argumentos, mas que de maneira geral conduziam ao entendimento de que eles não reúnem condições psicológicas de falar sobre o seu momento atual de trabalho. Como exemplo citamos aqui a seguinte justificativa recebida por e-mail:

Oi querida, agradeço o convite para participar da tua pesquisa mas acho que não sou teu público-alvo porque pelo que tu explicou a pesquisa é sobre o trabalho das pessoas e eu tô numa situação difícil aqui na empresa, não tenho muito como contribuir e sinceramente acho que se eu fosse conversar contigo sobre isso ia mais chorar do que qualquer outra coisa, então te desejo sorte mas não vou participar.

E ainda nesta outra negativa, declarada oralmente por um convidado: “vi teu convite, mas não vou participar porque se a pesquisa é sobre sentido do trabalho eu não tenho nada pra dizer; se tem algo que me falta hoje é exatamente isso, um sentido para o que faço aqui”.

Apesar de serem negativas de participação na pesquisa, tais retornos dos convidados nos fortaleceram na busca por respostas ao problema de pesquisa porque demonstram exatamente que algo mudou e afetou sobremaneira estas pessoas.

Para fins de organização da apresentação dos dados e análises optamos por constituir grupos de sujeitos, considerando para isso as semelhanças em alguns aspectos apresentados durante as entrevistas, resultando na definição de três grupos cujas características são descritas a seguir.

O grupo de sujeitos que foi denominado INCONFORMADOS representam a maioria dos entrevistados (62%), suas falas serão representadas pela sigla **INC**, e estão inseridos aqui aqueles que se mostraram descontentes com sua atual situação laboral, alguns inclusive revoltados, e que em sua maioria culpabilizam a empresa e as reestruturações ocorridas por este cenário.

Outro grupo abarca sujeitos que se mostraram aparentemente INDIFERENTES às transformações pelas quais a empresa já passou, representam 19% dos entrevistados e suas falas serão representadas pela sigla **IND**. Cabe salientar que esta postura não remete a uma satisfação com a situação mas sim ao fato de que não se percebem como parte de algo, sentem-se apartados do processo de trabalho e optaram por se resguardar com esta postura de aparente indiferença.

Esse aparente desinteresse apresentou sua face contraditória de, pelo menos, duas formas. Uma delas foi através da via discursiva, quando os entrevistados buscavam a concordância do entrevistador através do uso de expressões questionadoras como por exemplo: “a gente tem que se acostumar, né?” ou “aceito (referindo-se a sua situação na empresa) porque tenho que seguir trabalhando, concorda?” o que nos mostra que os mesmos necessitam que alguém valide a postura que eles pretendem expressar, indicando que não estão completamente convencidos.

Expressões faciais e corporais que não combinavam com o discurso proferido foram outra forma que nos permitiu compreender que a indiferença declarada por estes sujeitos não era totalmente autêntica. Para ilustrar melhor essa constatação citamos um momento de uma entrevista em que, apesar de verbalizar sorrindo que não se importava com sua atual situação laboral e que estava na empresa apenas para ganhar dinheiro o entrevistado não conseguiu esconder as lágrimas e lançou mão de um falso bocejo para justificá-las.

O terceiro grupo também reúne 19% dos entrevistados e estes apontaram alguma satisfação com a sua atual situação laboral e com as mudanças já realizadas, embora também demonstrem algum tipo de ressentimento e nostalgia dos tempos anteriores. Estes foram denominados CONFORMADOS e suas falas serão representadas pela sigla **CON**.

Com a intenção de subsidiar o leitor com informações sobre os perfis dos entrevistados para auxiliar na compreensão dos dados e análises apresentados a seguir elaboramos uma tabela que sinaliza algumas características dos mesmos e informa suas respectivas representações no texto desta pesquisa.

Tabela 5 – Perfil dos Entrevistados

Entrevistado	Idade	Tempo de Empresa	Gênero	Grupo	Representação
1	69	43 anos	Feminino	N	N1
2	61	36 anos	Feminino	A	A1
3	70	37 anos	Feminino	I	I1
4	67	35 anos	Feminino	I	I2
5	68	36 anos	Masculino	N	N2
6	69	42 anos	Feminino	A	A2
7	62	37 anos	Feminino	I	I3
8	65	38 anos	Feminino	I	I4
9	69	35 anos	Feminino	A	A3
10	62	31 anos	Feminino	I	I5
11	64	33 anos	Masculino	I	I6
12	61	31 anos	Feminino	I	I7
13	68	39 anos	Feminino	A	A4
14	65	36 anos	Feminino	I	I8
15	62	35 anos	Feminino	I	I9
16	70	42 anos	Feminino	N	N3
17	69	40 anos	Feminino	I	I10
18	66	35 anos	Feminino	N	N4
19	64	34 anos	Feminino	I	I11
20	65	34 anos	Feminino	I	I12
21	63	36 anos	Feminino	I	I13

Fonte: elaborado pela autora

Tendo presente que, com base nos estudos de Morin (1999, 2001, 2008, 2011), um trabalho que possui sentido para o indivíduo deve ser desafiador e mobilizar os conhecimentos do trabalhador, ofertar aprendizagem contínua, proporcionar reconhecimento, contribuição social e perspectiva de futuro elaboramos também um quadro de análise baseado na metodologia proposta pela autora para auxiliar na apresentação dos dados.

Alguns dos indicadores aqui utilizados foram adaptados para a realidade brasileira tendo em vista que a maioria das pesquisas de Morin foram realizadas em países desenvolvidos, com características diferentes das existentes no mercado de trabalho do Brasil.

Tabela 6 – Quadro de Análise

Dimensão	Categoria de Análise	Indicadores
Individual	Satisfação Pessoal	- tem prazer no trabalho - visualiza que o trabalho oferece desafios - percebe que contribui com suas atividades
	Independência e Sobrevivência	- avalia que sua remuneração é compatível com seu esforço - pensa que trabalhar na empresa permite melhorar de vida - trabalho oferece segurança financeira e psicológica
	Crescimento e Aprendizagem	- acredita que o trabalho explora todo seu potencial - visualiza chances de crescimento como fruto do seu trabalho
	Identidade	- se identifica com a organização - visualiza símbolo de status enquanto trabalhador desta organização
Organizacional	Utilidade	- se percebe como alguém útil para a organização - visualiza os processos de trabalho de maneira completa e sabe a finalidade das suas tarefas
	Relacionamento	- tem oportunidades de relacionamento - visualiza reconhecimento pelos colegas
	Inserção Social	- acredita que trabalhar garante o indivíduo como participante da sociedade
Social	Contribuição Social	- seu trabalho é considerado ético e moralmente aceitável - seu trabalho contribui para a sociedade.

Fonte: elaborado pela autora a partir da metodologia desenvolvida por Estelle Morin

Tais dimensões e categorias serão analisadas nos próximos tópicos, considerando a posição dos grupos de sujeitos anteriormente mencionados.

4.1 DIMENSÃO INDIVIDUAL

Nesta dimensão estão agrupadas categorias que se associam diretamente a relação entre o sujeito e seu trabalho, numa perspectiva mais particular.

Na categoria **satisfação pessoal** nos interessava identificar a relação entre os desafios oferecidos pelo trabalho, a percepção da contribuição dos trabalhadores e como isso se reflete em trabalhadores mais ou menos satisfeitos.

De maneira geral observa-se uma redução neste quesito, mesmo entre os integrantes do grupo Conformados, como evidenciamos no seguinte trecho:

“Eu não reclamo, mas reconheço que trabalhar aqui já me deu mais prazer, já foi mais positivo, já foi muito melhor...essas mudanças de estruturas deixaram o trabalho confuso, mudou bastante, antes era muito melhor” (CON4).

Considerando os sujeitos do grupo Inconformados colhemos mais pistas sobre os motivos que levaram a esta redução da satisfação dos trabalhadores:

“eu já fui muito feliz aqui, mas depois das reestruturações, que por sinal não acabam nunca, eu fui escanteado porque sou auxiliar...isso dá uma revolta na gente, hoje tô muito insatisfeito e não vejo possibilidade de melhorar” (INC6).

Mesmo entre aqueles sujeitos da pesquisa que foram enquadrados no grupo Indiferentes percebemos uma transformação na satisfação com o trabalho:

“Agora eu tô aqui só cumprindo horário, porque eu já vi que depois das mudanças não vou a lugar nenhum, não temos nada significativo para fazer, não tem como estar satisfeita, mas eu tento não me deixar abater e sigo a vida, senão a gente adocece” (IND3).

Percebemos sinais de insatisfação dos trabalhadores causada, ao menos em parte, pelas mudanças ocorridas e que parecem interferir em outros aspectos da vida destas pessoas.

A categoria **independência e sobrevivência** busca identificar se a remuneração é percebida como satisfatória quando considerada a demanda de trabalho envolvida e se o indivíduo se sente seguro financeira e psicologicamente com a sua ocupação, o que lhe permite melhorar de vida.

Aqui se percebe uma concordância entre os grupos de que a remuneração oferecida pela empresa é positiva e permite ascender socialmente conforme nos fala um empregado do grupo INC: “Eu acho que nós somos muito bem remunerados, aliás, tem auxiliar aqui que ganha muito mais do que deveria” (INC3). Porém considerando

a perspectiva da segurança psicológica, de um trabalho que não ofereça riscos à saúde mental, coletamos diversos depoimentos que demonstram que a atual situação laboral destes trabalhadores se configura como fonte de adoecimento psíquico. Alguns excertos estão reproduzidos na sequência.

“Depois das reestruturações malditas eu fiquei mais ou menos um ano sem uma coisa definida, ninguém sabia qual atividade me dar, mas eu fazia tudo que ninguém queria, por minha iniciativa porque eu não consigo ficar muito tempo parada, senão eu fico doente...minha saúde piorou muito depois que mudaram as coisas aqui, e não falo só da saúde física mas principalmente da cabeça....teve dias que eu achei que ia surtar aqui dentro, olhando pras paredes”. (INC10)

“Depois que vieram as mudanças de estrutura eu perdi um monte de atividades que eu gostava...daí eu comecei a ficar incomodada...isso me deixou muito triste....tinha coisas que eu fazia da minha área inteira e foi tirado de mim...eu fiquei deprimida com essa situação, mas a gente supera porque tem que continuar...daí hoje eu tô ali, cumprindo meu horário e fazendo o que aparece....mas não sou mais quem eu era”. (CON1)

“Daí teve as mudanças aqui dentro, meu setor acabou e eu passei pro outro setor e fiquei mais de 1 ano parada, sofrendo de ansiedade, me tratando com psiquiatra e fiquei mais de 1 ano sem fazer nada, pedindo trabalho e sofrendo[...]Jeu tinha vontade de colocar 90 dias de atestado pra não vir trabalhar porque eu sofri muito, e as pessoas diziam pra eu não esquentar a cabeça porque o salário estava garantido, mas não é só o salário que importa, é aquela coisa ruim de tu se sentir um nada”. (IND3)

“Antes de todas essas mudanças eu me sentia muito segura e feliz em ter um emprego aqui, hoje eu tenho um sentimento de tristeza porque ao reduzir as nossas funções a praticamente nada a empresa enfiou todos os auxiliares no mesmo saco e começou um caminho de nos excluir...e todas as mudanças posteriores foram nesse sentido, agora com essas mudanças que estão chegando parece que só falta amarrar o saco e largar na lixeira”. (INC5)

Percebemos que as alterações nas políticas de gestão de pessoas trouxeram implicações práticas, mas também impactaram o estado psicológico destes sujeitos. De maneira geral todos os sujeitos apresentaram alguma queixa relacionada a este viés durante as entrevistas. Alguns relatos causaram inclusive grande impacto emocional na pesquisadora, tamanho o sofrimento expressado.

Aqui cabe uma observação de que nem mesmo as ações daqueles que compõem o grupo dos adaptados podem ser entendidas como positivas mas sim como exemplo de uma postura defensiva, conforme tratado por Dejours (2001), quando o trabalhador tem dificuldade de assumir o caráter precário e empobrecido do seu trabalho porque ele precisa voltar para lá no dia seguinte.

Oferecer possibilidades de aprendizagem, uma relação equilibrada entre o potencial e o que é requerido do trabalhador e proporcionar oportunidades de

crescimento a partir de suas atividades são as características abordadas na terceira categoria, **crescimento e aprendizagem**, considerando que se a forma de trabalhar mudou por dedução lógica haverá necessidade de qualificação dos que lá trabalham para que acompanhem estas mudanças e permaneçam inseridos. No entanto, ao observarmos as falas dos participantes da pesquisa percebemos um panorama mais cinzento e um pouco mais endurecido conforme demonstram os trechos abaixo:

“Eu já fui muito desafiada, eu fazia cursos, de coisas bem difíceis...mas hoje tudo mudou, os sistemas respondem tudo, passa nos monitores do setor e eles quase não precisam das atividades que a gente fazia. A tecnologia vai tirando atividades das pessoas e como a gente não teve mais cursos porque somos auxiliares, ficamos pra trás...fazer o que?!” (CON2).

“Pra que eu vou me dedicar a aprender se não será utilizado pela empresa? Pra que me interessa aprender sobre um novo sistema da empresa se eu não posso chegar nem perto porque sou auxiliar? Eu larguei de mão, não faço curso, não faço mais nada”. (INC9)

A escassez de ofertas de capacitação patrocinadas pela empresa para o grupo de empregados ocupantes do cargo de auxiliar de apoio operacional pode realmente ser um fator que distanciou estas pessoas das necessidades exigidas pelo trabalho atual porém este não nos parece ser o único motivo porque mesmo aqueles que se mantiveram estudando e permanecem atualizados parecem sofrer com este desequilíbrio entre suas potencialidades e o que a eles é requerido conforme observamos na fala de uma empregada do grupo Inconformados:

“É uma lástima a nossa situação atual. Quebrou o encanto que uma vez teve, aquelas atividades que estão lá descritas no nosso plano de cargos são apenas proforma, na prática a gente não pode fazer nada. É muito difícil tu ter te dedicado, ter virado noites trabalhando aqui e agora ser tratado como descartáveis. Eu entendo que muita gente se acomodou, em todas as instâncias, não estudaram, não se prepararam para as mudanças que a empresa já passou, mas eu não me acomodei, eu estudei, eu me dediquei então eu acho injusto que sejamos tratados como iguais” (INC13).

Além disso também foi possível constatar que este descompasso além de ser percebido pelos trabalhadores é atrelado a inexistência de possibilidade de crescimento na empresa pois quando nos dizem que “hoje em dia eu só faço meu arroz com feijão porque já sei que qualquer outra coisa não vai me levar a lugar nenhum” (IND1) estão na realidade verbalizando uma impossibilidade de progressão na carreira já introjetada nestes sujeitos.

Por fim, a última categoria da dimensão individual, **identidade**, busca visualizar quanto o empregado se identifica com a empresa e qual a força desta relação. Questionados qual costuma ser a sua resposta quando alguém os pergunta onde eles trabalham os entrevistados apresentam falas diversas, a maioria se remetendo ao emprego público, trabalhar para o governo, ser funcionário público mas o que nos chamou atenção foi que apenas dois deles, ambos do grupo dos adaptados, disseram que informam o nome da empresa.

A justificativa da maioria dos entrevistados para essa postura de ocultação do nome da empresa é que na visão deles depois das reestruturações e principalmente do fim da entrega do imposto de renda em meios físicos a empresa desapareceu para a sociedade como explicita um participantes do grupo dos inconformados ao dizer que “antigamente todo mundo sabia o que o Serpro fazia, hoje as pessoas nem sabem que a empresa ainda existe” (INC10).

Além disso não mencionar o nome da empresa também pode ser uma forma de evitar espaço para questionamentos sobre a sua condição de trabalho como podemos perceber nesta fala:

“Se me perguntam com que eu trabalho eu digo que sou funcionária pública, não dou muita conversa senão as pessoas querem saber o que eu faço aqui e aí a coisa se complica, além disso atualmente ninguém conhece a empresa daí se tu fala o nome tem que dar um monte de explicação sobre o ramo de atuação e os produtos, coisas que talvez nem eu saiba mais explicar, então quanto menos falar da empresa, melhor”. (IND1)

Neste ponto a questão das reestruturações produtivas aparece novamente como geradora de uma importante alteração na identificação do sujeito com seu trabalho:

“As pessoas que me conhecem há mais tempo sabem o quanto eu gostava, me dedicava e me orgulhava de ser uma empregada do Serpro, a gente vestia a camiseta, inclusive literalmente porque a empresa oferecia camisetas com logotipos dos projetos que desenvolvia, e pra mim era motivo de orgulho sair com aquela roupa na rua, era motivo de status e eu me sentia bem em falar sobre meu trabalho. Depois dessas “brilhantes” (aspas feitas com as mãos pela entrevistada) mudanças na estrutura, tudo sem pé nem cabeça, bagunçaram o que funcionava bem e eu não tenho nem trabalho, muito menos camiseta pra vestir, nós que somos auxiliares estamos literalmente pelados e abandonados.” (INC5)

Pelas entrevistas foi possível captar que a relação identitária dos sujeitos sofreu rupturas conforme as reestruturações na instituição se desenrolaram e que hoje essa relação se mantém num nível bastante fragilizado. Além disso em todos os

depoimentos se verifica, em maior ou menor grau, um sentimento de perda de prestígio enquanto trabalhador desta empresa.

4.2 DIMENSÃO ORGANIZACIONAL

Nesta dimensão estão enquadrados indicadores que refletem o trabalho concreto, os vínculos dos trabalhadores, a relação entre a empresa e os empregados e a conexão entre trabalho e sociedade.

A primeira categoria, **utilidade do trabalho**, se propõe a inquirir se os trabalhadores percebem essa característica nas suas atividades laborais e se compreendem os processos e trabalho de forma completa. Quando estes indicadores são positivos sinalizam trabalhos que não possuem lacunas de sentido tendo em vista que o indivíduo sabe o que, porque e qual o produto final resultante da sua atividade laboral.

Com relação a utilidade do trabalho os entrevistados não se mostraram muito animados com suas atuais responsabilidades, principalmente quando comparavam com períodos anteriores de sua vida profissional. Este desânimo é mais evidente nas falas dos Indiferentes e dos Inconformados, mas também aparece de forma menos explícita na fala dos Conformados, conforme os trechos reproduzidos abaixo.

“Quando tem serviço tem responsabilidade com os prazos, só que não tem serviço de todo dia....e desafio não tem nunca, é sempre a mesma coisa e parece que a empresa quer que seja assim”. (INC12)

“Antes eu contribuía com a empresa, a gente era chamada pra mais coisas...hoje estamos no limbo...por exemplo, como sabiam que eu digitava rápido eu era chamada pra ajudar em outras áreas, além da minha...as pessoas viam melhor a gente, e a gente se sentia mais útil...depois que mudou tudo aqui piorou muito, mas pra mim tanto faz como tanto fez”. (IND3)

“Eu sempre trabalhei com equipamentos, me considero ótima empregada, inclusive agora eu vou sair de férias e já disse pro meu chefe que qualquer problema pode me chamar porque as pessoas não sabem fazer o meu serviço, eu tento ensinar mas ninguém tem interesse em aprender porque acham que é uma tarefa sem importância, eu não acho isso, acho que meu trabalho é muito útil e importante, embora eu seja responsável por apenas uma atividade...é pouco mas é o que eu tenho, fazer o que?!” (CON4)

Ainda nesta categoria, agora com relação ao conhecimento de todo o processo de trabalho ao qual a sua atividade está ligada, ou seja, qual a finalidade do trabalho executado, também nos pareceu importante apresentar as seguintes falas:

“Depois vieram as mudanças de estrutura e eu perdi um monte de atividades que eu gostava...daí eu comecei a ficar incomodada, porque agora chegam ordens de pessoas que tu nem sabe quem são, daí tu faz aquilo sem entender direito porque, manda pra uma terceira pessoa e nunca mais sabe se aquilo estava certo, se foi concluído, se não foi, se explodiu, se morreu...isso me deixa muito triste”. (IND3)

“Trabalhar aqui já foi muito desafiador, muito instigante e interessante. Hoje em dia eu só faço o básico, e ainda assim é fático porque essas mudanças acabou deixando um pedaço da atividade com cada regional, tu não sabe exatamente onde começa e onde termina e isso é meio estranho, parece que deixa o trabalho meio vazio de sentido”. (CON1)

“Antes a gente sabia o início, meio e fim do trabalho e agora parece um Frank Stein, tu faz um pedaço e sabe lá quem faz o resto, essas mudanças de estrutura se refletiram da pior forma na hora de organizar o trabalho, antes era tudo muito claro, tu sabia quem fazia cada coisa, pra onde aquilo seguia, e como terminava...hoje eu me sinto perdida nesse fluxo de trabalho, é muito confuso”. (INC11)

De maneira geral os entrevistados demonstraram uma percepção de que poderiam contribuir mais, realizar mais atividades, ser mais útil para a empresa, além de um desconhecimento da totalidade dos processos de trabalho e um descontentamento com essa forma descentralizada de organização das atividades.

A categoria **relacionamentos** objetiva coletar informações acerca das interações sociais entre os trabalhadores, a qualidade desta relação e ainda se há um reconhecimento pelos seus pares do trabalho que este indivíduo executa.

No início de algumas entrevistas, antes mesmo de iniciar os questionamentos propriamente ditos, já foi possível perceber em alguns discursos um sentimento de perda de qualidade nesta relação. Foram falas como “eu tenho muita saudade da forma como se trabalhava, porque éramos amigos” (CON4), “aqui tinha muito companheirismo, pena que isso se perdeu” (IND3) e “pena que tua entrevista não foi nos bons tempos” (INC13) que nos sinalizaram alguma mudança neste quesito.

Questionados sobre como são as suas relações interpessoais no trabalho os entrevistados em sua maioria avaliam como positivo o convívio entre os empregados mais antigos, mas percebem que as mudanças estruturais e as transformações do trabalhador em “empreendedor de si” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009) criaram uma

espécie de abismo e um senso de competição que acabou por prejudicar esse vínculo como declaram duas empregadas do grupo Inconformados:

“Antes o pessoal era muito mais amigo, não tinha isso de um se achar melhor que os outros... antes não tinha isso, tinha muito mais controle sobre o trabalho, uma cobrança forte, mas havia respeito, éramos todos iguais, uma família mesmo. Depois de todas as mudanças, as coisas pioraram muito, parece cada um se tornou um empregado autônomo que compete com os outros por promoção, por cargo, por capacitação, por tudo”. (INC8)

“Eu não me sinto parte de nada, hoje aqui cada um é um...eu penso que cada um da equipe devia ser parte de uma engrenagem a gente tem que saber o que o outro faz....mas aqui hoje não é assim...era assim quando eu trabalhava na digitação, a gente sabia todo o caminho, hoje é só competição, pra ver quem será promovido, quem será agraciado com alguma coisa boa”.(INC4)

Além disso neste ponto surgem também importantes relatos de adversidades oriundas do *gap* geracional existente entre os empregados ocupantes do cargo de auxiliar de apoio operacional e os ocupantes do cargo de analistas. Vários entrevistados se remeteram a dificuldades de relacionamento com empregados que possuem menos tempo de empresa e as queixas são fundamentadas nos mais diversos motivos, como podemos ver nos recortes apresentados abaixo:

“As pessoas não têm mais paciência com o seu colega, acham que pode dizer qualquer coisa pros colegas, não há mais respeito como tinha antigamente, daí acontecem rugas com os colegas que não precisava. Eu acho que isso é em função desse pessoal mais novo que entrou, eles são diferentes da gente, sem educação e respeito pelos mais velhos”. (IND2)

“Antigamente era mais legal, o grupo era bom, a gente vinha e voltava junto do trabalho, éramos mais que colegas, éramos amigos.... hoje é bastante desafiador.....e os desafios são de relacionamento mesmo, não são oriundos do trabalho em si mas das pessoas, principalmente com esses que chegaram depois e não procuram se integrar conosco, alguns deixam bem claro que estamos atrapalhando aqui, eu acho que essa diferença que eles enxergam está ligada a escolaridade superior que possuem”. (CON1).

“O relacionamento com os antigos já foi melhor, mas continua bom, agora com os novos praticamente não existe! Na minha área tem alguns que chegam de fone de ouvido, trabalham de fone de ouvido, comem de fone de ouvido, vão no banheiro de fone de ouvido e vão embora de fone de ouvido. Como vai haver algum relacionamento assim? Eu acho isso extremamente desrespeitoso e realmente acho que eles usam estes fones pra não falar com a gente, pra não responder quando perguntamos algo, pra fingir que não ouviram o telefone tocar. Não é apenas para manter a concentração como eles dizem....é pra nos manter afastados...pra que alguém precisa se concentrar pra comer ou pra buscar água? Trabalhar com essa nova geração é um desafio, dá vontade de botar todos numa sala e ensinar boas maneiras, eles são um bando de desajustados sociais”. (INC6)

Com relação ao reconhecimento pelo seu trabalho por parte de seus colegas captamos uma unanimidade de percepções negativas que inclusive foi verbalizada

com a seguinte frase: “duvido que tu encontre algum auxiliar que se declare reconhecido pelo seu trabalho atualmente” (IND3). De fato, nenhum dos entrevistados demonstrou visualizar reconhecimento por seus pares pelo trabalho que desenvolve e a maioria deles aponta que isso se perdeu junto com o modelo organizacional anterior. Registramos aqui duas potentes falas que traduzem o efeito das mudanças sobre este indicador.

“É como eu te disse, não tem desafio porque quase não tem atividade. Na época da digitação o trabalho era muito mais controlado, vigiado mesmo, mas era muito gostoso tu sair do teu turno e entregar uma boa produção. Tinha que ver como o pessoal me olhava diferente, admirando mesmo...alguns até vinham pedir dicas pra mim, porque eu era muito boa no que fazia e as pessoas viam isso. Hoje não faço quase nada, não tem como ser uma referência passando o dia sentada olhando pro nada, isso me deixa louca de raiva, com vontade de sumir daqui, mais de uma vez eu já chorei aqui lembrando de como meu trabalho era importante no passado”. (INC3)

“Acho que a empresa poderia utilizar mais o nosso trabalho, mas temos uma limitação devido a nossa função ser de auxiliar, então muitas coisas que a gente consegue, sabe fazer não pode ser feita em função disso. A empresa perde muito com isso, a gente tem muito a colaborar, a gente sabe muito e carregava a empresa nas costas mas hoje nada disso é considerado, ninguém nos enxerga e muito menos nos reconhece...é uma coisa muito triste o que estão fazendo conosco, eu fico depressiva quando penso nisso mas temos que seguir em frente né?!”. (IND3)

Observamos que estes sujeitos se percebem em uma situação de desvalorização perante seus pares, que para alguns isso se reflete em uma depreciação pessoal e pode inclusive conduzir a processos de adoecimento mental.

4.3 DIMENSÃO SOCIAL

A última categoria da dimensão organizacional é **inserção social** que busca justamente investigar se a atividade laboral é aceitável do ponto de vista moral e se permite que o indivíduo se visualize como um participante da sociedade, ou seja, se a sua contribuição é socialmente aceita e se o credencia como um membro. Neste ponto a materialidade do trabalho nos pareceu ser um item fundamental para produção de sentido, conforme trecho reproduzido na sequência:

“Antes eu enxergava isso melhor porque havia trabalho e ele era palpável hoje temos muita tecnologia, mas nada existe de verdade embora eu entenda que o trabalho que a empresa realiza é muito importante para a sociedade”. (CON1)

Outro ponto que nos chama atenção é a verbalização por parte de diversos entrevistados sobre o prejuízo que o esvaziamento das suas atividades laborais trouxe ao sentimento de inserção social:

“Apesar de estar lotada em uma área tecnológica eu não atuo com sistemas porque sou auxiliar mas eu já contribuí muito quando era digitadora....foi uma pena o que fizeram com os auxiliares porque a gente podia estar contribuindo pra empresa e pra sociedade até hoje”. (IND2)

“Antes a gente tinha muito mais valor e podia dizer: sou um servidor público que contribui pro desenvolvimento do país...hoje não vejo mais assim porque nos tiraram quase todas as atividades, então seria uma ironia dizer que vejo meu trabalho atual como um passaporte pra ser uma cidadã....chega a soar meio ridículo!”. (INC7)

É possível inferir que no atual momento profissional os empregados ocupantes do cargo auxiliar de apoio operacional não visualizam suas atividades como algo simbolicamente importante para a sociedade apesar de estarem inseridos em uma empresa de tecnologia de informação que subsidia com seus sistemas informatizados o funcionamento de diversos órgãos de governo e oferece também inúmeros serviços para a população em geral.

Além das categorias elencadas por Morin (2008) incluímos ao final das entrevistas uma pergunta direta sobre qual o sentido do trabalho na vida e os entrevistados foram unânimes em respostas positivas, para eles “Trabalhar é muito positivo, trabalhar é tudo” (IND4) mas quando questionados se esse sentimento se materializa em suas atividades laborais atuais o discurso mudava drasticamente e registramos falas dramáticas como a que reproduzimos abaixo:

“O trabalho já teve outro sentido pra mim, já foi a coisa mais importante da minha vida, me motivava muito...hoje é um peso que eu carrego nas costas...o sofrimento que o trabalho representa pra mim hoje pesa mais nas minhas costas que meu próprio peso da balança....com o passar dos anos as coisas foram mudando e perdendo o sentido, hoje trabalhar é apenas um fardo que eu carrego, eu me sinto refém da empresa por causa do plano de saúde, ou melhor, uma escrava que não tem direito a nada aqui dentro”.(INC5)

Compreendendo o trabalho como algo que valoriza o indivíduo, ao oportunizar relacionamentos e inclusão social, quando nos deparamos com sofrimentos tão intensos, originados a partir de mudanças no trabalho e verbalizados com tanta intensidade, percebemos que as reestruturações organizacionais e institucionais estão de fato imbricadas nas alterações do sentido que o trabalho possui para estes

indivíduos. Finalizamos a apresentação dos dados com a seguinte constatação: se “trabalhar é algo que me torna gente” (CON2) então “estar sem atividade é como matar a criatura aos pouquinhos, à míngua!” (INC9).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao iniciar este estudo pretendíamos compreender como as transformações institucionais e nas formas de organização produtiva impactaram o sentido que os trabalhadores ocupantes do cargo de auxiliar de apoio operacional na empresa Serpro atribuem ao seu trabalho.

Nossa intenção era utilizar este estudo de caso para contribuir com os estudos da área da Sociologia do Trabalho que se referem aos efeitos de reestruturações produtivas tendo em vista que a precariedade e seus efeitos não se apresentam exclusivamente através da exploração física e das relações de trabalho, mas também em esferas subjetivas, e que todos estes acontecimentos invariavelmente repercutem em mudanças nas sociedades.

Investigações sobre o sentido do trabalho exigem um olhar amplificado e multidisciplinar porque além de aspectos práticos e objetivos das formas de trabalho envolvem também questões subjetivas. Essa pluralidade se refletiu no referencial teórico que buscamos para subsidiar esta pesquisa porque além das contribuições teóricas da área da Sociologia (Boltanski; Chiapello, Sennett, Antunes, Gorz, Bauman; Castells; Dubar) também foi necessário buscar suporte na psicologia organizacional (Morin, Dejours) e na administração de empresas (Gaulejac).

O percurso teórico trilhado nesta dissertação nos mostrou que conforme as formas de organização do trabalho se modificam, novas configurações institucionais e organizacionais surgem e com elas a necessidade de adaptação dos perfis de trabalhadores.

Na sociedade da informação a flexibilidade, que se apresenta em diversas esferas, é a regra e o resultado disso para os trabalhadores é uma individualização opressora, uma perda da identidade proporcionada pelo trabalho em função das constantes mudanças e uma busca incessante por sua manutenção como participante do mundo do trabalho, sob sua total e exclusiva responsabilidade.

Também observamos na literatura pesquisada que o sentido atribuído por um indivíduo ao seu trabalho é na realidade uma construção incessante que se modifica conforme as situações laborais se alteram portanto há uma influência direta entre reestruturações e o sentido do trabalho para os indivíduos. Retomamos aqui o conceito de sentido do trabalho como algo multidimensional, edificado a partir das

interpretações dos sujeitos sobre suas atividades laborais, seu espaço no mundo do trabalho, os relacionamentos e os reflexos na vida.

Constatamos também os esforços de alguns autores para criar uma metodologia de investigação do sentido do trabalho e optamos por utilizar nesta pesquisa os estudos de Morin (1999, 2001, 2008, 2011) para quem o sentido do trabalho se edifica a partir de três dimensões (individual, organizacional e social) que com suas respectivas categorias de análise se configuram como norteadoras para a investigação deste constructo.

Este foi nosso ponto de partida em busca de respostas para o nosso problema de pesquisa que questionava os impactos das transformações institucionais e organizacionais sobre o sentido atribuídos pelos auxiliares operacionais do Serpro ao seu trabalho.

A análise global das entrevistas confirma a nossa hipótese inicial de que tais transformações impactaram de maneira significativa o sentido que o trabalho possui para estes sujeitos, mas percebemos que a repercussão das mudanças institucionais e organizacionais não se apresentou uniformemente entre as dimensões avaliadas, ou seja, algumas categorias foram fortemente impactadas por mudanças na instituição, pelo advento da tecnologia, pelas mudanças nas formas de gestão e regras sociais, e outras por mudanças na organização do trabalho propriamente dita. Nos próximos parágrafos buscamos sintetizar estes achados da pesquisa para encaminhar nossas considerações finais.

Iniciando pelas investigações sobre a dimensão individual da construção de um sentido do trabalho percebemos que os sujeitos da pesquisa não estão satisfeitos com as suas situações profissionais, demonstram intenso sofrimento psíquico associado ao trabalho, não visualizam oportunidades de crescimento profissional e estão com a sua identidade enfraquecida em função da pauperização do conteúdo do trabalho.

O prejuízo à satisfação pessoal se deve principalmente às mudanças institucionais que os afastaram de atividades de trabalho material, concreto e significativo, que proporcionavam desafios e com as quais eles efetivamente se sentiam contribuindo como trabalhador.

Com relação a garantia de independência e sobrevivência dos sujeitos como fruto do seu trabalho percebemos que a perspectiva instrumental do trabalho, ganhar um salário, foi considerada pelos entrevistados como apenas uma consequência e não o maior objetivo do ato de trabalhar. Porém quando a sobrevivência é investigada

pelo prisma da saúde mental percebemos gigantesco impacto das transformações institucionais porque reduzir as atividades destes sujeitos a tarefas sem relevância os marginaliza e os empurra para o adoecimento mental coadunando com Gaulejac (2007) para quem a gestão tem grande responsabilidade sobre o aparelho psíquico dos trabalhadores porque ataca os fundamentos da sua subjetividade e, dependendo da condução, os leva ao ostracismo.

A marginalização destes trabalhadores, derivada das mudanças institucionais, também se reflete em prejuízos quando investigamos as possibilidades de crescimento e aprendizagem oferecidas pelo trabalho.

A maioria dos entrevistados não visualiza oportunidades de treinamentos e reconversões profissionais, considera que o tempo à disposição do empregador é subutilizado e, o que talvez seja mais representativo desta marginalização, já introjetaram uma impossibilidade de crescimento profissional por “culpa” do cargo que ocupam.

As decisões da instituição no que diz respeito à gestão de pessoas, especificamente as que compõem este grupo, contribuíram para publicitar e reforçar essa diferenciação corroborando para uma estigmatização destes sujeitos como um “peso” na estrutura.

Como consequência deste processo de exclusão destes trabalhadores a formação/manutenção de uma identidade a partir do trabalho também fica prejudicada porque as mudanças institucionais reviraram o terreno sobre o qual estava enraizada esta identidade.

Na atualidade tudo é mais instável, fluído (BAUMAN, 2014) não há mais espaço para raízes profundas, é necessário flutuar o tempo todo em função das constantes reestruturações o que representa um enorme desafio para aqueles que forjaram a sua identidade a partir de um trabalho fixo, prescrito, rotineiro. O sujeito não consegue se apartar das características que modelavam a sua identidade, ele se tornou aquilo com base em atributos que o trabalho não oferece mais, portanto, essa identificação resta bastante prejudicada.

Percebemos que as mudanças nos rumos da gestão foram perversas para a manutenção de um sentido positivo para o trabalho pois tiraram destes sujeitos os elementos nos quais eles alicerçavam suas concepções individuais sobre o que é trabalho e sobre o que é ser um trabalhador.

A primeira constatação deste estudo então é que, a partir da análise das categorias que compõem a dimensão individual do sentido do trabalho, percebemos grande repercussão das mudanças institucionais sobre o sentido que os indivíduos atribuem ao seu trabalho, em conformidade com a literatura pesquisada, e praticamente nenhuma influência das reestruturações organizacionais sobre essa dimensão.

Considerando agora as categorias da dimensão organizacional constatamos que na atualidade os trabalhadores da categoria auxiliar operacional não visualizam uma utilidade concreta para o seu trabalho, situação que se originou a partir de reestruturações organizacionais.

Ao se transformar em uma empresa de tecnologia da informação, intensiva em conhecimento, o trabalho se converteu para imaterial e passa a ser organizado por projetos descentralizados, exigindo grande qualificação dos trabalhadores e capacidade de compreender o todo a partir das partes para perceber a utilidade do seu trabalho.

Privilegiar um perfil de trabalhador “empreendedor de si” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009) exige que os envolvidos estejam dispostos a constantes mudanças, que se adaptem rapidamente a novos projetos e principalmente que não dependam de uma estrutura organizacional rígida e hierarquizada para conduzir suas atividades, enfim, são características que os ocupantes do cargo de auxiliar operacional não possuem e deste abismo resulta um sentido empobrecido sobre a concretude e a utilidade do trabalho que afasta estes sujeitos do grupo e os torna obsoletos.

Essa inocuidade se reflete também em uma deterioração dos relacionamentos interpessoais sobre os quais percebemos impactos das mudanças institucionais e organizacionais. Com relação às transformações pelas quais a instituição passou foi possível perceber que as decisões da área de gestão de pessoas no que se refere ao recrutamento e seleção de novos empregados e a definição formal de atividades de cada cargo contribuíram para erguer a barreira que hoje aparta os auxiliares de apoio operacional dos demais empregados.

Além disso a inexistência de investimento em atividades para promover integração entre as gerações de trabalhadores também contribuiu para expandir essa barreira que consagra a estigmatização destes sujeitos. Neste ponto a análise empírica se mostra compatível com a literatura pesquisada, especialmente no que diz

respeito aos conflitos derivados de convívio entre gerações de trabalhadores conforme Feixa; Leccardi (2010).

As reestruturações organizacionais também impactaram os relacionamentos entre os trabalhadores porque realocar os empregados ocupantes do cargo de auxiliar de apoio operacional para atividades administrativas com pouca representatividade resultou em poucas possibilidades de reconhecimento dos mesmos pelo grupo e em poucas oportunidades de relacionamento profissional destes sujeitos com os demais trabalhadores. Se não há trabalho, não há convivência entre os pares, não é possível mostrar seu potencial e, portanto, não há reconhecimento.

Análises das entrevistas no que diz respeito a categoria inserção social reforçam esta ausência de sentido em um trabalho empobrecido de conteúdo. Para os entrevistados as reestruturações organizacionais impactaram sua percepção de participante da sociedade como resultado do seu trabalho.

Para estas pessoas há um abismo entre estar empregado e sentir-se inserido socialmente, possuir emprego e não possuir trabalho os impacta de maneira intensa, profunda e até mesmo dolorosa e os obriga a elaborar defesas para se manter no “jogo”.

Percebemos a utilização das duas estratégias mencionadas por Gaulejac (2007) como forma de defesa destes indivíduos contra a exclusão social. A falsa aderência às novas formas de organização do trabalho foi visualizada nos sujeitos que compuseram os grupos dos adaptados e dos neutros e a estratégia de exclusão opcional se mostrou bastante presente entre os sujeitos do grupo dos inconformados porém de forma individualizada, contrariando a perspectiva teórica que postula que esta seria precipuamente uma forma coletiva de resistência.

Os relatos dão conta que, apesar dos controles rígidos e das fortes cobranças por produção que existiam na época que a empresa organizava o trabalho pelo modelo “fordista”, havia mais identificação do trabalhador com o seu trabalho, devido principalmente às prescrições e à materialidade das atividades, coadunando com a perspectiva teórica de Sennett (2005), o que se refletia em um sentido bastante positivo do trabalho para estes indivíduos.

As transformações ocorridas no ambiente empírico afetaram negativamente o sentimento de utilidade e pertencimento dos ocupantes do cargo auxiliar de apoio operacional, ao mesmo tempo que minaram suas oportunidades de relacionamento e reconhecimento derivado do trabalho e deterioraram a concepção de trabalhador

como alguém que contribui para a sociedade o que nos remete a segunda constatação deste estudo: considerando as categorias que compõem a dimensão organizacional nesta investigação percebemos que, embora as políticas de gestão de pessoas que no presente estudo se enquadram em reestruturações institucionais também tenham causado alguma repercussão, foram as reestruturações na forma de realizar o trabalho e nos arranjos produtivos que representaram maior influência sobre o sentido que os sujeitos ocupantes do cargo de auxiliar operacional atribuem ao seu trabalho, ou seja, as reestruturações organizacionais são as responsáveis por impactos mais relevantes nesta dimensão de análise.

Por fim, a análise das entrevistas realizadas a partir do prisma da dimensão social, que está intimamente ligada à moralidade e à contribuição do trabalho executado para a sociedade, nos mostrou impacto das transformações institucionais e das organizacionais, em alguma medida, sobre o sentido do trabalho para estes sujeitos.

As transformações institucionais repercutiram na alteração de percepção dos sujeitos com relação a importância da empresa para a sociedade, e na importância deles mesmos, enquanto as reestruturações organizacionais os distanciaram de trabalhos valorizados e reconhecidos pela sociedade. Com uma atividade cujo conteúdo apresenta-se esvaziado e em uma instituição que não representa sua inclusão social o sujeito já não sabe mais que sentido esse trabalho tem para a sua vida.

Esta constatação é reforçada a partir das respostas para a última pergunta que fizemos durante as entrevistas e também respalda nossa hipótese inicial. De fato, o sentido que os sujeitos ocupantes do cargo de auxiliar de apoio operacional atribuem ao seu trabalho foi severamente impactado em suas dimensões constitutivas por transformações institucionais e organizacionais, em graus de profundidades diferentes, mas que em seu desfecho os conduziram a uma situação de estigmatização e exclusão.

Mesmo que ainda possuam um vínculo de emprego percebemos que estes sujeitos não se sentem mais parte da instituição, se percebem cada vez mais empurrados para as margens e com isso o trabalho deixa de possuir um sentido positivo para tornar-se algo que representa sofrimentos materializados em diversos aspectos negativos.

Consideramos que a pesquisa empírica coaduna com os diversos autores mobilizados nas referências bibliográficas porque foi possível perceber que um trabalho empobrecido de conteúdo é de fato gerador de um sentido negativo para os indivíduos pois se torna estigmatizante e excludente, não proporciona reconhecimento, afeta a identidade pessoal e social, interfere em sua saúde mental, enfraquece as interações sociais e o desvincula da sociedade.

Percebemos que as transformações institucionais e organizacionais foram realmente impactantes para estes sujeitos e simbolizam uma verdadeira sentença de morte profissional porque encaixotá-los em um cargo sem atribuições significativas os transformou em um elemento “pesado” que não se insere na atual configuração do trabalho onde é imprescindível possuir a leveza de uma borboleta para voar livremente pelos arranjos institucionais e produtivos orientados pela flexibilidade (GAULEJAC, 2007).

Concluimos então que, como efeito colateral das transformações institucionais e organizacionais ocorridas na empresa Serpro, o sentido atribuído pelos indivíduos ocupantes do cargo de auxiliar de apoio operacional ao seu trabalho sofreu uma verdadeira metamorfose às avessas e lagartas, desafortunadamente, não sabem voar.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, P. P. Sociologia do Trabalho, Serviços e Avaliação do Desempenho no Trabalho: notas de reflexão. **Revista de Sociologia: Configurações**, Minho, Portugal, v. 1, n. 19, p.3-18, 30 jun. 2017. Semestral. Disponível em: <<https://journals.openedition.org/configuracoes/4086>>. Acesso em: 11 out. 2019.
- ANDRADE, F. A. Reestruturação Produtiva, Estado e Educação no Brasil de Hoje. In: **Anais da 24ª Reunião Anual da ANPED**. Minas Gerais: 2001. Disponível em www.anped.org.br. Acesso em 02 out. 2019.
- ANDREWS, K. A review of selected knowledge focussed literature. Working and learning in vocational education and training in the knowledge era. **Professional development for the future project**. BDO Kendals, 2003. Disponível em: <http://www.flexiblelearning.net.au/projects/resources/PDFutureA.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2019
- ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho**. São Paulo: Cortez, 2000.
- _____. **Os Sentidos do Trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 2009
- _____. Trabalho. In: CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena. **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. 2. ed. Porto Alegre: Zouk, 2011. p. 432-437.
- ARAÚJO, A. J. S. **Paradoxos da Modernização: terceirização e segurança dos trabalhadores em uma refinaria de petróleo**. 2001. 370 f. Tese (Doutorado)– Fiocruz, Rio de Janeiro, 2001.
- ARAÚJO, R. R.; SACHUK, M. I. Os sentidos do Trabalho e suas Implicações na Formação dos Indivíduos Inseridos nas Organizações Contemporâneas. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 14, n. 1, p.53-66, 2007. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/issue/view/3026>>. Acesso em: 08 jul. 2019.
- BARALDI, S; CAR, M.R. O Sentido do Trabalho em um Projeto de Formação de Profissionais de Enfermagem. **Revista da escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v. 40, n. 4, p.555-562, 2006. Disponível em: <<http://www.ee.usp.br>. Acesso em: 20 nov. 2019.
- 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**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 20-29, 1995. Disponível em: <https://rae.fgv.br/rae>. Acesso em: 01 jul. 2019.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2004.
- BAUMAN, Z. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2014.
- BAUMAN, Z. RAUD, R.; **A Individualidade Numa Época de Incertezas**. Rio de Janeiro: Zahar, 2018.
- BAUMGARTEN, M.; HOLZMANN, L. Reestruturação Produtiva. In: CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena. **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. 2. ed. Porto Alegre: Zouk, 2011. p. 315-319.

BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E. **O Novo Espírito do Capitalismo**. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

BORGES, L. O; ALVES FILHO, A. A mensuração da Motivação e do Significado do Trabalho.

Estudos de Psicologia, Campinas: v. 6, n. 2, p. 177-194, 2001. Disponível em: www.scielo.br/estpsi.

Acesso em: 13 ago. 2019.

BRASIL. **Lei nº 4516**, de 01 de dezembro de 1964. Cria o Serviço Federal de Processamento de Dados, vinculados ao Ministério da Fazenda. Brasília, DF, 01 dez. 1964. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L4516.htm. Acesso em: 10 set. 2018.

BRASIL. **Receita Federal aboliu formulário de papel em 2011**. 2011. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2011/04/receita-federal-aboliu-formulario-de-papel-em-2011>. Acesso em: 18 set. 2018.

BURNHAM, P. **Capitalism: The Concise Oxford Dictionary of Politics**. Oxford University Press, 2003.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**: Volume I. 8. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CODO, W. Um diagnóstico do trabalho (em busca do prazer). In A. Tamayo, J. Borges-Andrade & W. Codo (Eds.), **Trabalho, organizações e cultura** (pp. 21-40). São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1997.

CORIAT, B. **A Revolução dos Robôs: o impacto socioeconômico da automação**. São Paulo: Busca Vida, 1988.

COUTINHO, M. C.; GOMES, J. S. Sentidos do Trabalho: reflexões a partir de uma oficina vivencial desenvolvida com jovens. **Pesquisas e Práticas Psicossociais**. São João Del-Rei, v. 1, n. 1, p. 147-157, 2006. Disponível em: www.seer.ufsj.edu.br. Acesso em 03 ago. 2019.

D'ACRI, V. Trabalho e saúde na indústria têxtil de amianto. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 13-22, 2003. Disponível em: <http://produtos.seade.gov.br/produtos/spp/>. Acesso em 02 ago. 2019.

DIAS, M. S. L. **Sentidos do Trabalho e sua Relação com o Projeto de Vida dos Universitários**. 272 f. Tese (Doutorado)– Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

DEJOURS, C. **A loucura no trabalho: estudo de trabalho**. 5ed. São Paulo: Cortez Oboré, 1992.

_____. **A banalização da injustiça social**. 4ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

_____. **Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2004.

DEJOURS, C.; DESSORS, D; DESRIAUX, F. Por um trabalho, fator de equilíbrio. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 98 a 104, 1993. Bimestral. Disponível em: <https://rae.fgv.br/rae>. Acesso em: 12 jul. 2019.

DUBAR, C. **A socialização: construção de identidades sociais e profissionais**. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

ENRIQUEZ, E. Perda do Trabalho, Perda da Identidade. **Cadernos da Escola do Legislativo**, Belo Horizonte: Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais, v. 5, n. 9, p. 53-73, 1999. Disponível em: <https://dspace.almg.gov.br/handle/11037/1062> Acesso em: 09 ago. 2019.

FAITÃO, C.E.; PINHEIRO, L.R.S. Os Sentidos do Trabalho para Servidores Públicos de Saúde. **Revista Perspectiva**. Erechim, v.36, n. 136, p. 155-166, 2012. Disponível em: www.uricer.edu.br/rperspectiva. Acesso em: 23 ago. 2019.

FRANCO Jr., H. **A Idade Média: Nascimento do Ocidente**. 2ed. São Paulo: Brasiliense, 2001.

FILGUEIRAS, L. A. M. Reestruturação Produtiva, Globalização e Neoliberalismo: capitalismo e exclusão social neste fim de século. In: **V ENCONTRO NACIONAL – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ESTUDOS DO TRABALHO – ABET**. Anais. 1997.

FONSECA, T. M. G. Modos de Trabalhar, Modos de Subjetivar em Tempos de Reestruturação Produtiva. In: FONSECA, Tania Mara Galli (Org.). **Modos de Trabalhar, Modos de Subjetivar: Tempos de Reestruturação Produtiva: Um Estudo de Caso**. Porto Alegre: Ufrgs, 2002. p. 13-27.

FOUCAULT, M. **Vigiar e Punir**. Petrópolis: Vozes, 2009.

FEIXA, C.; LECCARDI, C. O Conceito de Geração nas Teorias sobre Juventude. **Sociedade e Estado**. Brasília, v. 25, n. 2, p.185-204, ago. 2010. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/sociedade/index>. Acesso em: 11 ago. 2019.

GAULEJAC, V. **Gestão como Doença Social: Ideologia, Poder Gerencialista e Fragmentação Social**. 2. ed. Aparecida/SP: Ideias & Letras, 2007.

GOULART, P. M. O Significado do Trabalho: delimitações teóricas (1955-2006). **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v.12, n. 1, p. 47-55, 2009. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/cpst>. Acesso em: 21 ago. 2019.

GORZ, A. **O Imaterial: Conhecimento, Valor e Capital**. São Paulo: Annablume, 2005.

GOUNET, T. **Fordismo e Toyotismo na civilização do automóvel**. São Paulo: Boitempo, 1999.

GRAMSCI, A. **Maquiavel, a Política e o Estado Moderno**. 3.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1978.

HIRATA, H. A Divisão Capitalista do Trabalho. **Tempo Social: Revista de Sociologia da USP**, São Paulo, p.73-103, 1989. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/ts/issue/view/6481>. Acesso em: 02 nov. 2018.

HOLZMANN, L. Fordismo. In: CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena. **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. 2. ed. Porto Alegre: Zouk, 2011. p. 199-203.

HOLZMANN, L.; CATTANI, A. D.. Taylorismo. In: CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena. **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. 2. ed. Porto Alegre: Zouk, 2011. p. 382-385.

JANSSEN, F. L. V. **GESTÃO DE SERVIDORES ANISTIADOS NO SERPRO: A demissão e o retorno dos marajás**. 2015. 52 f. Monografia (Especialização) - Curso de Especialização em Gestão Pública, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

LAZZARATTO, M.; NEGRI, A. **Trabalho Imaterial: Formas de Vida e Produção de Subjetividade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

LEITE, M. de P. Reestruturação Produtiva, Novas Tecnologias e Novas Formas de Gestão da Mão-de-Obra. In: OLIVEIRA, C. A. B. al. (Coord.). **O mundo do trabalho – Crise e mudança no final do século**. São Paulo: Scritta, 1994.

LIMA, J. C.; OLIVEIRA, D. R. Trabalhadores Digitais: as novas ocupações no trabalho informacional. **Sociedade e Estado**, Brasília, v. 32, n. 1, p.115-143, abr. 2017. Disponível em: <<https://periodicos.unb.br/index.php/sociedade/index>>. Acesso em: 15 ago. 2019.

LUKÁCS, G. **Para uma ontologia do ser social**. São Paulo: Boitempo, 2012.

MACIEL, F. Todo Trabalho é Digno?: um ensaio sobre moralidade e reconhecimento na modernidade periférica. In: SOUZA, J. (Org.) **A invisibilidade da desigualdade brasileira**. Belo Horizonte: UFMG, 2006.

MAIA, G. Z. A.; MACHADO, L. M. O Trabalhador Frente ao Terceiro Milênio. In: **Anais da 23ª reunião anual da ANPED**. Minas Gerais, 2000. Disponível em: <http://www.anped.org.br>. Acesso em: 01 out. 2018.

MARTINEZ, M. C.; PARAGUAY, A.I.B.B. Satisfação e Saúde no Trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*. São Paulo: 2003, v.6, p. 59-78. Disponível em: www.revistas.usp.br/cpst. Acesso em: 21 ago. 2019.

MATTOSO, J. **A desordem do trabalho**. São Paulo: Scritta, 1995.

MICHAELIS. **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: Melhoramentos. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/>. Acesso em: 22 nov. 2018.

MONTEIRO, R. V. **A Dispensa do Empregado Público Celetista**. 2017. Disponível em: <<https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/dispensa-empregado-publico-celetista-25012017>>. Acesso em: 18 set. 2018.

MORIN, E. M. **Les Réorganisations et le Travail: Aider Les Personnes à Retrouver du Sens**.

Interactions, Canadá, vol. 3, n. 1, p. 229-240, 1999. Disponível em: www.usherbrooke.ca/site/volume3
Acesso em 03 ago. 2019.

_____. Os Sentidos do Trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n.3, p. 8-19, 2001. Disponível em: <https://rae.fgv.br/rae>. Acesso em: 08 jul. 2019.

_____. **The Meaning of Work: Mental Health and Organizational Commitment**. 2008. Disponível em www.irsst.qc.ca. Acesso em 11 jan. 2019

_____. Healthy workplaces and leadership. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 51, n. 3, p. 310-311, 2011. Disponível em: <https://rae.fgv.br/rae>. Acesso em: 11 jul. 2019.

MOW. **The Meaning of Work**. 1987. Disponível em <<http://users.ugent.be/~rclaes/MOW>>. Acesso em: 01 out. 2018.

NARDI, H. C. **Ética, trabalho e subjetividade: trajetórias de vida no contexto das transformações do capitalismo contemporâneo**. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

NÓBREGA, C.B. **História do Imposto de Renda no Brasil: um enfoque da pessoa física (1922-2013)**. Brasília, 2014.

OLIVEIRA, C. A. B. **Processo de industrialização- Do capitalismo originário ao atrasado**. São Paulo, Unesp, 2003.

RODRIGUES, L. P.; ACHCAR, I. Reconversão profissional: conceitos e propostas. **Em Aberto**, Brasília, v. 15, n. 65, p.119-133, mar. 1995. Trimestral. Disponível em: <http://emaberto.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/view/2013/1982>>. Acesso em: 16 out. 2018.

ROSENFELD, C.;NARDI, H. C.Competência. In: CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena. **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. 2. ed. Porto Alegre: Zouk, 2011. p. 78-81.

SENNETT, R. **A Corrosão do Caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2005.

SILVA, K. A. T.; SILVA, I. S.; MAFRA, F.L.N.. Trabalho, Gênero e Prostituição: Reflexões sobre as Dimensões Obscuras do Trabalho de Mulheres Prostitutas. In: **Anais do IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. Brasília: 2013. Disponível em www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR191. Acesso em 11 out. 2019.

SIQUEIRA, M.M.M. Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TAKAHASHI, T. **Livro Verde da Sociedade da Informação**. Ministério da Ciência e Tecnologia, Brasília, 2000. Disponível em: http://www.mct.gov.br/upd_blob/0004/4809.zip. Acesso em 12 set. 2018.

TEMA: A revista do Serpro. Brasília: Serpro, 1990. Disponível em: <<http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/tema/>>. Acesso em: 01 nov. 2019.

TOLFO, S. R.; PICCININI, V. Sentidos e Significados do Trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. *Psicologia & Sociedade*. Belo Horizonte, v. 19, n. especial, p.3º-46, 2007. Disponível em: www.scielo.br/scielo/pid=S0102-71822007000400007. Acesso em: 21 set. 2019.

TOMIZAKI, K. Entre velhos e jovens: conflitos geracionais e ressentimento. **Jornal da Usp**. São Paulo. 2018. Disponível em: <<https://jornal.usp.br/artigos/entre-velhos-e-jovens-conflitos-geracionais-e-ressentimento/>>. Acesso em: 27 nov. 2019.

THOMPSON, E.P. **A Formação da Classe Operária Inglesa: A Árvore da Liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra. 1987.

UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina. **COMPETÊNCIAS FUNDAMENTAIS AO TUTOR DE ENSINO A DISTÂNCIA**. 2008. Disponível em <http://www.abed.org.br/congresso2008/tc/5112008102029PM.pdf>. Acesso em: 02 out. 2018.