

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

Thiago Bruno Vieira Moreira

**OS SENTIDOS DO TRABALHO PARA OS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM
EDUCAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS, CAMPUS SANTA LUZIA**

Belo Horizonte

2024

Thiago Bruno Vieira Moreira

**OS SENTIDOS DO TRABALHO PARA OS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM
EDUCAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS, CAMPUS SANTA LUZIA**

Dissertação apresentada ao Programa de
Mestrado do Centro de Pós-Graduação e
Pesquisas em Administração da
Faculdade de Ciências Econômicas da
Universidade Federal de Minas Gerais
como requisito parcial à obtenção do título
de Mestre em Administração

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Cristiana Trindade
Ituassu

Belo Horizonte

2024

Ficha Catalográfica

M838o
2024

Moreira, Thiago Bruno Vieira.

Os sentidos do trabalho para os técnicos administrativos em educação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais, campus Santa Luzia [manuscrito] / Thiago Bruno Vieira Moreira. – 2024.
1 v. : il.

Orientadora: Cristiana Trindade Ituassu.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.

Inclui bibliografia.

1. Trabalho – Aspectos psicológicos - Teses. 2. Gestão pública - Teses. 3. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais - Servidores públicos - Teses. 4. Administração – Teses. I. Ituassu, Cristiana Trindade. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658.314



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO do Senhor **THIAGO BRUNO VIEIRA MOREIRA**, REGISTRO Nº 781/2024. No dia 28 de março de 2024, às 14:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 18 de março de 2024, para julgar o trabalho final intitulado "**Os sentidos do trabalho para os técnicos administrativos em educação do Instituto Federal de Educação. Ciência e Tecnologia de Minas Gerais, Campus Santa Luzia**", requisito para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Estudos Organizacionais, Trabalho e Pessoas**. Abrindo a sessão, a Senhora Presidente da Comissão, Prof^a. Dr^a. Cristiana Trindade Ituassu, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do candidato. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do candidato e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO

REPROVAÇÃO

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pela Senhora Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, a Senhora Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 28 de março de 2024.

Prof^a. Dr^a. Cristiana Trindade Ituassu
ORIENTADORA - CEPEAD/UFMG

Prof^a. Dr^a. Nayara Silva de Noronha
CEPEAD UFMG

Prof^a. Dr^a. Mariana de Lima Caeiro
PUCMINAS



Magistério Superior, em 12/07/2024, às 13:54, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Nayara Silva de Noronha, Professora do Magistério Superior**, em 16/07/2024, às 11:14, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Mariana de Lima Caeiro, Usuário Externo**, em 16/07/2024, às 15:08, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **3150824** e o código CRC **F6A9F709**.

Aos Técnicos Administrativos e demais profissionais da educação que a cada dia oferecem o melhor de si.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela ação graciosa e contínua em minha vida.

Ao senhor Francisco, meu pai, que sempre me recomendou o estudo e fez o que pode para pavimentar este caminho, e à minha mãe Raquel, de quem recebi amor, dedicação e o apoio para seguir sempre adiante.

À minha namorada, depois noiva, e agora esposa Maria Drielle, que em dias e noites incontáveis de aflição, insegurança e estafa, foi meu porto seguro, a mão estendida, a palavra incentivadora e a força para seguir em frente. Obrigado pela sua persistência, paciência e amor!

Aos meus filhos Miguel e Nicolas por preencherem a minha vida de sentido.

À minha orientadora, Prof^a Dr^a Cristiana Trindade Ituassu, que com seu otimismo contagiante, sua competência ímpar, disponibilidade e dedicação sempre atuantes, ajudou-me a passar por este desafio. São profissionais iguais a você que recobram o fôlego da educação neste país.

Às professoras Nayara Noronha e Mariana Caeiro pelo tempo, cuidado e esmero em tecer considerações que elevaram a qualidade desta pesquisa.

Aos meus colegas do Instituto Federal Campus Santa Luzia que me apoiaram, fortaleceram e muitas vezes foram um suporte essencial para a conclusão desta pesquisa. Especialmente àqueles que participaram deste estudo contribuindo com sua visão de mundo e tornando este um trabalho único.

Aos meus chefes Ramon, Samuel e Wemerton pela compreensão nos momentos de maior ausência e incentivo nas horas de dificuldade.

A todos os professores da UFMG que, ao compartilharem um pouco dos seus saberes, permitiram-me ser um estudante melhor.

Aos meus colegas de turma pelas conversas encorajadoras, pelos conhecimentos partilhados, pela escuta atenta e parceria essencial para a consecução deste sonho.

RESUMO

Os técnicos administrativos em educação (TAEs) são profissionais importantes para que as instituições públicas de ensino funcionem adequadamente e cumpram seu objetivo de transformar realidades por meio da educação. Contudo, essa carreira é negligenciada pela literatura. O sentido do trabalho, por sua vez, importa porque influencia a satisfação, comprometimento, qualidade de vida, engajamento e outras dimensões que afetam a relação entre o trabalhador e a organização em que está inserido. Diante disso, esta pesquisa qualitativa tem como objetivo descrever o sentido do trabalho para os TAEs do IFMG Santa Luzia. Para tanto, realizaram-se entrevistas semi-estruturadas com 16 participantes. A metodologia seguiu três etapas: primeiro compreendeu a trajetória profissional e importância do trabalho para os entrevistados, em seguida aplicou o modelo teórico de sentido de trabalho de Morin (2001) e, por fim, descreveu os elementos que caracterizam um trabalho com sentido para esses profissionais. A análise de conteúdo realizada revelou que, quanto às características de Morin (2001) para um trabalho com sentido, os entrevistados relacionam a reduzida eficiência do seu trabalho e o comprometimento da satisfação à burocracia envolvida neste. A totalidade reconhece a relevância social de sua função e concorda que esta possibilita o cultivo de relações interpessoais significativas, a despeito do baixo investimento da organização em promover isso. Embora a estabilidade no cargo contribua para a segurança e autonomia financeira, os participantes relatam que a pouca valorização da carreira, defasagem salarial e políticas instáveis de governo afetam significativamente este aspecto. Por fim, consideram que o trabalho ocupa adequadamente o tempo, entretanto, para os que exercem cargo de chefia essa característica não se confirma totalmente. Além disso, para estes profissionais um trabalho com sentido requer que os resultados obtidos sejam eficazes em produzir efeitos contributivos na vida de pessoas, além de ser satisfatório a quem executa. Quase todos os entrevistados consideram o próprio trabalho dotado de sentido, ainda que de forma parcial. Nesta pesquisa esses achados são então discutidos, bem como suas origens e implicações.

Palavras-chave: técnicos em administração; sentido do trabalho; administração pública.

ABSTRACT

Administrative technicians in education (TAEs) are important professionals for educational institutions to function properly and fulfill their goal of transforming realities through education. However, this career is overlooked in the literature. The meaning of work, in turn, matters because it influences satisfaction, commitment, quality of life, engagement, and other dimensions that centrally affect the relationship between the worker and the organization they are part of. Therefore, this qualitative research aims to describe the meaning of work for administrative technicians in education at IFMG Santa Luzia. To this end, semi-structured interviews were conducted with 16 participants. The methodological process followed three main steps: first, understanding the professional trajectory and the importance of work for the interviewees, then applying Morin's (2001) theoretical model of the meaning of work, and finally identifying the elements that characterize meaningful work for administrative technicians. Content analysis of these data revealed that, regarding Morin's (2001) characteristics for meaningful work, the interviewees reported that the reduced efficiency of their work and satisfaction commitment are linked to the bureaucracy involved. They all recognize the social relevance of their work and agree that it enables the cultivation of meaningful interpersonal relationships despite the organization's low investment in promoting this. Although job stability contributes to financial security and autonomy, they report that the undervaluation of the career, salary lag, and unstable government policies significantly affect this aspect. Finally, they consider that work adequately occupies their time; however, for those in leadership positions, this characteristic is not entirely confirmed. Therefore, for these professionals, meaningful work requires that the results obtained are effective in producing contributory effects on people's lives and achieving organizational objectives, in addition to being satisfactory to the worker. Almost all interviewees consider their own work to be meaningful, albeit partially.

Keywords: Administrative technicians in education; meaning of work; Public Administration

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 – Perfil dos entrevistados | 40 |
| Quadro 2 – Primeira categoria de análise | 43 |
| Quadro 2 – Primeira categoria de análise | 44 |
| Quadro 4 – Terceira categoria de análise | 45 |

SUMÁRIO

| | | |
|----------|--|----|
| 1. | INTRODUÇÃO | 12 |
| 1.1. | Problema de pesquisa | 15 |
| 1.2. | Objetivo geral | 16 |
| 1.3. | Objetivos específicos..... | 16 |
| 1.4. | Justificativa | 17 |
| 2. | REFERENCIAL TEÓRICO | 19 |
| 2.1. | Sentidos do trabalho..... | 19 |
| 2.2. | A administração pública | 27 |
| 2.3. | O concurso público..... | 30 |
| 2.4. | A estabilidade na administração pública | 32 |
| 2.5. | A avaliação de desempenho no serviço público..... | 36 |
| 2.6. | Servidores Públicos TAES | 39 |
| 3. | METODOLOGIA | 44 |
| 3.1. | Caracterização da pesquisa | 44 |
| 3.2. | Estratégia de pesquisa | 44 |
| 3.3. | Método de coleta de dados | 45 |
| 3.4. | Sujeitos de pesquisa | 45 |
| 3.5. | Técnica de análise de dados | 48 |
| 4. | ANÁLISE DE DADOS | 52 |
| 4.1. | Categoria primária: trajetória profissional | 52 |
| 4.1.1. | Categoria secundária: motivação | 52 |
| 4.1.1.1. | Categoria terciária: melhoria profissional | 52 |
| 4.1.1.2. | Categoria terciária: circunstancial..... | 53 |
| 4.1.1.3. | Categoria terciária: identificação | 55 |
| 4.1.2. | Categoria secundária: aspectos positivos da carreira | 55 |

| | | |
|----------|--|----|
| 4.1.2.1. | Categoria terciária: garantias da carreira | 55 |
| 4.1.2.2. | Categoria terciária: autonomia | 56 |
| 4.1.2.3. | Categoria terciária: identificação | 57 |
| 4.1.2.4. | Categoria terciária: salário..... | 58 |
| 4.1.3. | Categoria secundária: aspectos negativos da carreira | 59 |
| 4.1.3.1. | Categoria terciária: desvalorização | 59 |
| 4.1.3.2. | Categoria terciária: burocracia..... | 61 |
| 4.1.4. | Categoria secundária: importância do trabalho para os TAEs | 63 |
| 4.1.4.1. | Categoria terciária: sustento..... | 63 |
| 4.1.4.2. | Categoria terciária: realização | 65 |
| 4.2. | Categoria primária: Características de um trabalho com sentido | 65 |
| 4.2.1. | Categoria secundária: resultados | 66 |
| 4.2.1.1. | Categoria terciária: eficiência | 66 |
| 4.2.1.2. | Categoria terciária: ineficiência..... | 67 |
| 4.2.2. | Categoria secundária: intrinsecamente satisfatório | 69 |
| 4.2.2.1. | Categoria terciária: satisfatório | 69 |
| 4.2.2.2. | Categoria terciária: insatisfatório | 71 |
| 4.2.3. | Categoria secundária: relevância social | 72 |
| 4.2.4. | Categoria secundária: relações interpessoais..... | 73 |
| 4.2.4.1. | Relações significativas | 73 |
| 4.2.4.2. | Relações pouco significativas | 74 |
| 4.2.5. | Categoria secundária: segurança e autonomia | 74 |
| 4.2.5.1. | Segurança | 75 |
| 4.2.5.2. | Insegurança..... | 75 |
| 4.2.6. | Categoria secundária: ocupação do tempo | 76 |
| 4.2.6.1. | Adequada | 77 |
| 4.2.6.2. | Inadequadamente..... | 77 |

| | | |
|----------|---|----|
| 4.3. | Categoria primária: sentido do trabalho dos TAEs para os TAEs | 78 |
| 4.3.1. | Um trabalho com sentido..... | 78 |
| 4.3.1.1. | Ajudar pessoas..... | 78 |
| 4.3.1.2. | Produzir resultados..... | 80 |
| 4.3.1.3. | Realização..... | 81 |
| 4.3.1.4. | Retorno financeiro | 82 |
| 4.3.2. | Há sentido em seu trabalho?..... | 83 |
| 4.3.2.1. | Com sentido | 83 |
| 4.3.2.2. | Sem sentido | 84 |
| 4.3.2.3. | Sentido parcial..... | 85 |
| 5. | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 87 |

1. INTRODUÇÃO

Devido à sua importância e centralidade na vida das pessoas e no desenvolvimento da sociedade, o trabalho tem sido examinado por diferentes perspectivas e abordagens teóricas, metodológicas e conceituais (SCHWEITZER et al., 2016). Apesar das diversas visões sobre o assunto, pode-se defini-lo como meio de sobrevivência, criador de sentido existencial, estruturador da personalidade e identidade do indivíduo, além de ser uma categoria central na organização social (BORGES e TAMAYO, 2001). O trabalho pode ser realizado através de um emprego que envolva atividades remuneradas, mas nem sempre é assim, podendo estar caracterizado também em atividades não remuneradas, como filantropia, voluntariado e trabalho doméstico.

Estudos sugerem que um trabalho com sentido tem relação com o nível de satisfação dos funcionários (RIBEIRO, 2018), com o comprometimento (TAVEIRA e DE MIRANDA, 2016), com a melhoria da qualidade de vida no trabalho (BOAS e MORIN, 2016). Funciona, também, como um antecedente aos vínculos organizacionais e ao engajamento no trabalho (COSTA, PAIVA e RODRIGUES, 2022). Há, portanto, um indicativo de que o tema está ligado a aspectos desejáveis tanto para as organizações quanto para os indivíduos.

No contexto de vida do ser humano, é tema que há muito vem sendo tratado no meio acadêmico. Essa relevância decorre da aderência do assunto a outros construtos caros ao mundo do trabalho na atualidade. Na década de 1970, a proposta de Hackman e Oldham (1975), em sua pesquisa seminal, foi compreender a relação entre sentido do trabalho e qualidade de vida. Já o grupo de pesquisadores denominado *Meaning of Work* (MOW, 1987) realizou uma extensa pesquisa, em diversos países, a fim de compreender os significados atribuídos ao trabalho. Com esse mesmo objetivo, Morin (2001) identifica seis características necessárias para que o trabalho tenha sentido para aqueles que o realizam, que serão apontadas posteriormente. Conforme apontado por Bendassolli et al. (2015), além dessas pesquisas clássicas, outras a respeito dos sentidos do trabalho têm sido realizadas ao longo dos últimos anos. Esses autores produziram um levantamento bibliográfico a respeito da produção científica brasileira nesse tema, e analisaram setenta artigos, 90% destes publicados entre 2010 e 2015. A maioria adota uma abordagem qualitativa

e se relaciona às áreas de conhecimento da psicologia e administração, tendo como principal instrumento de coleta de dados a entrevista.

Nas pesquisas realizadas, o sentido do trabalho aparece relacionado ao exercício pleno de cidadania (LIMA et al., 2013), à resiliência nas organizações (JOB, 2003), à motivação (BORGES E ALVES, 2001), como meio de sobrevivência (MORIN, TONELLI E PLIOPAS, 2007), fonte de prazer e sofrimento (COUTINHO, MAGRO E BUDDE, 2011; MAZZILLI E PAIXÃO, 2002; LOURENÇO FERREIRA E BRITO, 2013), promoção do aprendizado (COUTINHO, DIOGO, E JOAQUIM 2008; BENDASSOLLI, BORGES-ANDRADE, 2011), instrumento de ressocialização e inclusão (LUSSI E MORATO, 2012), satisfação e realização (BRITO, et al., 2010), desvalor e despreço (DIOGO, 2007), entre outros.

Estudos contemporâneos abordam o tema sob a ótica das recentes transformações no mundo do trabalho. Segundo Irigaray et al. (2019), os vínculos de trabalho têm relação determinante para a atribuição de sentido, destacando que o valor atribuído a ele tem se reconfigurado ante à precarização nas relações trabalhistas. Em linha com esses resultados, Nunes et al. (2022) enfatizam a relação entre sentidos negativos do trabalho e a precarização das condições do trabalhador, que podem ocasionar danos a sua saúde.

Para Caeiro (2016) os sentidos do trabalho são princípios mobilizadores da ação humana que permitam a condução da rotina laboral. Essa construção de sentido extrapola o ambiente de trabalho pois é indissociável à trajetória de vida do sujeito, o que reforça a ideia de não se tratar de um conceito estagnado, ao contrário, vai sendo construído a partir da história de vida de cada trabalhador. Segundo Satuf e Neves (2021), em sua investigação voltada à população brasileira, a atribuição de sentido ao trabalho guarda relação sociodemográfica e estrutural com a população analisada, portanto, recortes de sexo, idade, natureza do trabalho e nível socioeconômico são fatores importantes na sua formação.

Para a presente pesquisa, foi feita uma revisão de literatura dos últimos cinco anos com a qual percebe-se a predominância de abordagens qualitativas, mas diferentes métodos de coletas de dados, como entrevistas e observação participante, assim como estratégias de pesquisa do tipo estudos de casos, histórias de vida entre outras. Tendo em vista o quantitativo de trabalhos retornados na busca do tema no portal da CAPES — Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior —, nota-se que sua relevância permanece nos dias atuais. Nesse levantamento, há

pesquisas em que o sentido do trabalho aparece relacionado a construção de identidade, a vocação e a prática masoquista (IRIGARAY et al., 2019), autonomia e flexibilidade (VACLAVIK E PITHAN, 2018), fonte de renda e ocupação do tempo (COELHO-LIMA, BENDASSOLLI, 2018; SILVA et al., 2019), sobrevivência (REBONATTO et al. 2021), contribuição social (SÁ, LEMOS E OLIVEIRA, 2022), satisfação (RIBEIRO e MARRA, 2022), engajamento e vínculos organizacionais (COSTA, PAIVA E RODRIGUES, 2022), qualidade de vida no trabalho (BOAS E MORIN, 2016), sofrimento (RUZA, 2017), fonte de valorização e reconhecimento social de traços identitários (OLIVEIRA et al., 2018), entre outros.

Profissionais de áreas e segmentos variados foram contemplados nos estudos, relacionando o sentido do trabalho para os enfermeiros (BARBOZA et al., 2018; PRADO 2021; RODRIGUES, BARRICHELLO E MORIN, 2016; FRANCO et al. 2022; SOUSA et al. 2022), gestores e executivos (BIANCHI, 2018), taxistas (DE CARVALHO E SALES 2018), motoristas de aplicativo (VACLAVIK E PITHAN 2018), policiais militares mulheres (SÁ, LEMOS E OLIVEIRA, 2022), *drag queens* (OLIVEIRA et al., 2018), gerentes de banco (SILVA, COSTA E FREITAS 2019), profissionais de saúde (BORGES et al., 2005), professores (IRIGARAY et al. 2019, NUNES 2022; HELENO, BORGES E AGULLÓ-TOMÁS 2018; ROQUE et al. 2022; GAI et al. 2021; MACIEL, BRITO E VALE 2019; PILONE, GALLON E VAZ 2019; CARVALHO E DOURADO 2023; SOUSA et al. 2021) e, mais especificamente, professores universitários (COUTINHO et al., 2011), além de profissionais de limpeza (DIOGO, 2007), juízes (MAZZILLI E PAIXÃO, 2002), e pessoas com deficiência (LIMA et al., 2013).

Chama atenção, no entanto, o fato de que muitas investigações se voltam para a área de educação — cerca de 21% — e, sobretudo, para os docentes. Em que pese a importância do professor no contexto educacional, sendo este o principal mediador na construção do saber, existe uma série de outros profissionais envolvidos no processo de ensino-aprendizagem que possibilitam o encontro professor-aluno em sala de aula. Nesse sentido, para a realização das atividades finalísticas em uma instituição de ensino, além do professor, faz-se necessário outro conjunto de profissionais dedicados às atividades-meio, as quais, no âmbito das instituições federais de ensino, são realizadas pelos Técnicos Administrativos em Educação (TAEs), como bem lembra Ribeiro (2012).

Estes são profissionais responsáveis pela manutenção das instituições, que garantem seu funcionamento, elaboram e implementam programas de assistência

estudantil com a seleção e o pagamento das bolsas de estudo, realizam atendimentos psicopedagógicos, atuam junto à comunidade externa, viabilizando projetos extensionistas, bem como acompanham todo o processo relacionado às matrículas, desde a entrada até a diplomação dos alunos. São profissionais da administração, contabilidade, pedagogia, psicologia entre tantos outros que viabilizam o funcionamento de uma escola ou universidade, participando ativamente do processo educativo (RIBEIRO E MARRA, 2022).

Conforme Furtado e Machado (2020), a educação ocorre em vários espaços e não se restringe à sala de aula. Ela acontece através dos diversos saberes transmitidos por todos os profissionais da educação. Os TAEs atuam nas Universidades Federais, Institutos Federais e nas unidades do Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET). A finalidade desta carreira é atuar administrativamente junto ao processo educativo, no ensino, pesquisa e extensão, no âmbito das Instituições Federais de Ensino (IFE), para que estas cumpram sua função social e os objetivos do Sistema Federal de Ensino. Apesar de existirem muitas pesquisas explorando os sentidos do trabalho no âmbito educacional, foram encontrados apenas três estudos que se referem ao sentido do trabalho no âmbito dos TAEs, um deles ligado a área da administração e, outros dois, à psicologia. (RIBEIRO E MARRA, 2022; SOUZA E MOULIN, 2014; COUTINHO, DIOGO E JOAQUIM, 2008).

A presente pesquisa pretende ampliar o debate relacionado aos sentidos do trabalho para essa categoria profissional, trazendo um enfoque para o setor público, também costumemente negligenciado pela literatura. Segundo Sá e Lemos (2017), a realização de investigações do construto em organizações fora do âmbito empresarial pode trazer interessantes descobertas para este campo de pesquisa, haja vista o modesto número de trabalhos que se dedicaram ao tema, nos últimos anos, no que se refere a instituições públicas. Em termos específicos, este estudo coloca em perspectiva os Técnico-Administrativos em Educação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais, campus de Santa Luzia.

1.1. Problema de pesquisa

Para tanto, assume-se como problema de pesquisa:

Qual(is) o(s) sentido(s) do trabalho para Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais — campus de Santa Luzia?

1.2. Objetivo geral

Como objetivo geral do estudo, assume-se:

Descrever o sentido do trabalho para Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais — campus de Santa Luzia.

1.3. Objetivos específicos

Quanto aos objetivos específicos deste trabalho, tem-se os seguintes:

- 1) Descrever a trajetória profissional dos Técnico-Administrativos em Educação participantes da pesquisa.
- 2) Identificar os aspectos que caracterizam um trabalho com sentido para esses profissionais.
- 3) Analisar o sentido que os Técnicos Administrativos em Educação atribuem a seu próprio trabalho.

A fim de delimitar o campo de pesquisa, a investigação foi conduzida no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais, campus Santa Luzia (IFMG), localizado em uma cidade com mais de duzentos mil habitantes, distante cerca de 20 quilômetros de Belo Horizonte. A Instituição pertence à rede federal de ensino, cuja reitoria localiza-se na capital mineira e conta com dezoito campi espalhados por cidades de Minas Gerais. O campus de Santa Luzia foi criado em 2013 e atualmente oferece os cursos de Engenharia Civil, Arquitetura, Paisagismo, Design de Interiores, Segurança do Trabalho e o Ensino Médio Técnico em Edificações. O IFMG de Santa Luzia é composto por um corpo de funcionários formado por mais de 70 profissionais, dentre professores e TAEs, que trabalham para oferecer ensino, pesquisa e extensão a cerca de 900 alunos nos períodos diurno e noturno, com o compromisso de promover uma formação cidadã. O instituto tem

contribuído com a região através de projetos paisagísticos elaborados em conjunto com a prefeitura de Santa Luzia, parcerias com instituições de ensino internacionais que proporcionam aos alunos intercâmbios em países como Portugal e França, além de permitir à comunidade do entorno o acesso a uma educação de alto nível e, se assim o quiserem, terem suas vidas modificadas pela educação (IFMG, 2023). As contribuições acima elencadas reforçam a relevância de se pesquisar a questão do sentido do trabalho numa instituição que tem a capacidade fomentar a mudança social, tanto na cidade de Santa Luzia quanto no Estado de Minas Gerais.

O IFMG, como Instituição Federal de ensino, possui uma política de gestão de pessoas vinculada a uma legislação específica que, ao mesmo tempo, traz certas garantias aos TAEs, mas também limita o poder de atuação dos gestores no que diz respeito ao desenvolvimento de programas de gestão de pessoas. Nesse sentido existem, no âmbito da instituição, programas regulares de capacitação, inclusive com apoio financeiro, possibilidade de afastamentos ou redução de carga horária para a realização de cursos de pós-graduação e um plano de carreira que traz certa segurança aos trabalhadores. O autor deste estudo insere-se em um desses programas, que lhe proporciona a flexibilização de carga horária de trabalho para o desenvolvimento das atividades de pesquisa. Ademais, através de um edital de apoio financeiro teve acesso a recursos que custearam gastos ligados à realização desta pós-graduação.

1.4. Justificativa

Ao pesquisar os sentidos do trabalho no âmbito dessa instituição, pretende-se munir os gestores públicos de informações sobre o assunto, de modo a contribuir com a formulação de novas práticas de gestão baseadas em aspectos que dão sentido ao trabalho para os TAEs. O enriquecimento desse debate é essencial para o campo de estudo da Administração porque a resposta da questão norteadora desta pesquisa pode contribuir para a tomada de decisão dentro do IFMG, ou de outras instituições que tenham acesso à pesquisa, dando subsídio aos gestores para promover mudanças internas que contemplem os sentidos que os TAEs atribuem ao trabalho, podendo se refletir, por exemplo, na mudança da forma como as funções são atreladas aos cargos ou na criação de mecanismos para permitir maior participação do funcionário no momento de definição de suas atividades.

A literatura a respeito dos sentidos do trabalho apresenta uma janela de possibilidades a serem investigadas por estudiosos e implementadas pelas organizações, a fim de possibilitar ao indivíduo um trabalho que faça sentido. Conforme Morin (2001), os trabalhadores devem ter condições de trabalho que proporcionem a segurança e a autonomia necessárias para seu desenvolvimento, assim como os salários e as condições de trabalho devem ser estudados seriamente. A mesma autora propõe a existência de uma relação direta entre um trabalho que faça sentido e princípios da organização que influenciam na racionalidade com que as tarefas são executadas, *feedback* sobre o desempenho do trabalhador, trabalho em equipe, salário apropriado e justo, boas condições de trabalho, carga de trabalho adequada, entre outros.

Do ponto de vista teórico, a revisão de literatura realizada apontou que ainda são poucos os trabalhos voltados para a compreensão em torno do sentido do trabalho relacionado à carreira dos técnicos administrativos em educação. Assim, aprofundamentos nesse assunto podem trazer benefícios para que se crie um corpo de conhecimentos a respeito desses profissionais, frequentemente negligenciados pela literatura científica.

Este trabalho se estrutura em cinco capítulos: o primeiro consiste nesta introdução. O segundo traz os principais conceitos que embasam o estudo, o terceiro apresenta a metodologia utilizada na pesquisa, no quarto capítulo temos a análise dos dados coletados e no quinto as conclusões obtidas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo trata dos temas que embasam a pesquisa, quais sejam, o sentido do trabalho e a carreira dos TAEs.

2.1. Sentidos do trabalho

O trabalho é um construto cujo significado se altera ao longo do tempo. Conforme Tolfo e Piccinini (2007), é compreendido a partir da realidade social constituída e reproduzida num dado momento histórico. Sendo assim, o trabalho primeiramente era visto como uma atividade pouco nobre. Segundo Chauí (1999), o ócio era valorizado nas sociedades antigas, sendo o trabalho reservado aos escravos. Os cristãos desenvolveram visões diferentes para o trabalho: primeiramente, ele era rejeitado por ser uma condenação dada por Deus ao pecado de Adão, e não se tratava, portanto, de uma virtude, mas sim de uma obrigação. Com Lutero e a reforma protestante, o trabalho ganhou uma conotação virtuosa, ou seja, com trabalho duro e diligente podia-se demonstrar devoção religiosa e alcançar a salvação (BETIOL, 2006).

Conforme Tolfo et al. (2011), o trabalho representa uma transformação entre a natureza e os homens, através de um esforço coletivo, do qual todos devem participar. Há também uma outra dimensão deste construto, tendo em vista que, além de o trabalho ser um fenômeno social, é também psicológico (GAULEJAC, 2007). Trata-se de um processo de personalização do sujeito, de forma que a centralidade do trabalho permite integrar suas ações e mediar investimentos e sentimentos mantidos consigo mesmo e com o mundo (BENDASSOLLI E GONDIM, 2014). Ainda segundo os autores, o trabalho é uma atividade mediadora que permite levar adiante a tarefa de constituição do sujeito, através da articulação entre sentido e significado mediado pelo (fazer) trabalho. A fim de promover o avanço nos estudos da área, Tolfo et al. (2011) afirmam que o debate sobre as construções coletivas e individuais relacionadas ao trabalho é essencial.

A relação entre sociedade e trabalho pode ser vista em dois sentidos, ou seja, tanto é verdade que a sociedade molda o indivíduo para o trabalho quanto o trabalho é responsável por transformar o indivíduo para viver em sociedade. Conforme Zanelli e Silva (2008), os processos de socialização preparam as pessoas para o trabalho.

Ao mesmo tempo, o trabalho é um regulador da organização da vida humana e elemento essencial na formação de coletividades: é em torno das atividades laborais que pessoas se articulam. Além disso, horários, atividades e relacionamentos interpessoais são determinados conforme as exigências da vida no trabalho (ZANELLI, 2010).

Dada a relevância da categoria “trabalho” na vida social, a compreensão dos sentidos do trabalho gera interesse de pesquisadores há muito tempo. Em um estudo realizado em 1955 com 401 homens americanos, os autores concluem que o trabalho é mais do que apenas um meio de sustento econômico: segundo as pessoas pesquisadas, o sentido do trabalho está ligado à socialização, à possibilidade de exercerem uma atividade e dá propósito à vida (MORSE E WEISS, 1955).

Dois dentre os precursores nas pesquisas a respeito dos sentidos do trabalho foram Hackman e Oldham (1975), ao estudarem a relação entre o construto e a qualidade de vida. Segundo os autores, o trabalho com sentido permite o uso de competências variadas, possibilitando a identificação com o trabalho realizado (significância do trabalho), permitindo ao trabalhador compreender o processo, garantir-lhe autonomia e entender a contribuição social de suas atividades, além dos resultados alcançados e, por fim, levando ao indivíduo um feedback adequado, ou seja, ter conhecimento dos resultados de seu trabalho, de forma a permitir-lhe reorientar sua atuação para melhoria da performance.

Um dos trabalhos mais importantes na área é o de Estele Morin (2001), segundo quem a organização do trabalho deve proporcionar aos trabalhadores a oportunidade de realizar algo significativo, de praticar e aprimorar suas habilidades, de exercer seus próprios julgamentos e tomar decisões autônomas, de acompanhar o progresso de seu desempenho e fazer ajustes necessários. Nesse sentido, o objetivo de sua pesquisa é reconhecer e analisar as características associadas a um trabalho que possui sentido, com o propósito de guiar as decisões e intervenções dos gestores para promover as mudanças que afetam a organização do trabalho. Influenciada pela abordagem existencialista (FRANKL, 2005) e do Grupo Mow (1987) na condução de seu estudo, a autora faz uma revisão de duas abordagens, a sociotécnica de Emery (1964, 1976) e Trist (1978) e a proposta por Hackman e Oldham (1976), a fim de validar a aplicabilidade de tal modelo à época. A primeira se propõe a organizar o trabalho de forma que o comprometimento dos indivíduos seja estimulado e o desempenho organizacional aumente. A segunda tenta explicar como

as interações, as características de um emprego e as diferenças individuais influenciam a satisfação, produtividade e motivação dos trabalhadores (MORIN, 2001).

Os resultados de sua pesquisa apontam que as abordagens consideradas mantêm sua aplicabilidade, apresentando, porém, algumas diferenças relacionadas aos princípios das organizações. Para Morin (2001), as características de um trabalho com sentido são: (i) ele precisa ser feito de forma eficiente e conduzir a resultados úteis, (ii) precisar trazer satisfação a quem o executa sendo fonte de prazer e realização, (iii) deve ser moralmente aceito, (iv) possibilitar relações humanas satisfatórias, (v) proporcionar autonomia e segurança ao trabalhador e (vi) manter o sujeito ocupado, além de (vii) possibilitar uma estruturação da vida.

Como fruto de seus achados, e inspirada nas abordagens apresentadas anteriormente, a autora apresenta catorze princípios que representam recursos concretos para organizar o trabalho em uma organização: (i) clareza e importância dos objetivos, (ii) utilidade e valor dos resultados, (iii) racionalidade das tarefas, (iv) correspondência entre as exigências do trabalho e as competências da pessoa, (v) desafios e ideais, (vi) margem de manobra sobre a administração das atividades e a resolução dos problemas, (vii) feedback sobre o desempenho, (viii) regras do dever e do saber viver em sociedade, (ix) valores morais, éticos e espirituais, (x) trabalho em equipe, (xi) relações do tipo cliente–fornecedor, (xii) salário apropriado e justo, (xiii) boas condições de trabalho, (xiv) carga de trabalho adequada.

Como se pode perceber, a autora procura encontrar um equilíbrio através das mudanças organizacionais, a fim de criar oportunidades para melhorar a qualidade de vida no trabalho dos funcionários e aumentar a eficácia da organização. Ela defende que essa eficácia não deve ser limitada apenas a valores econômicos, mas também considerar valores sociais, morais e espirituais, integrando diferentes elementos que definem o sentido do trabalho. O estudo apresentado acima (MORIN, 2001) é basilar para as demais pesquisas desenvolvidas por esta estudiosa dos sentidos do trabalho e foi utilizado como base teórica nas investigações de outros estudiosos, conforme se pode ver a seguir.

Em uma pesquisa conduzida por Morin e Audebrand (2014) sobre a performance organizacional, os autores sugerem que a medição de desempenho pode ter um impacto sobre o significado que se encontra em um trabalho. Os autores identificaram quatro dimensões da *performance* organizacional e descreveram seus

impactos no significado do trabalho a partir da ideia de que quanto mais amplos forem os critérios de performance, maior será o valor das experiências no trabalho.

A pesquisa conduzida por Morin, Tonelli e Pliopas (2007) tomou como base o trabalho de Morin (2002) e, dentre as contribuições trazidas por esse estudo, uma foi a categorização dos resultados em três dimensões: a dimensão individual, ligada a questões como satisfação pessoal, autonomia, identidade, aprendizagem e crescimento; a dimensão organizacional, que se refere ao sentido do trabalho percebido pela sua utilidade e pelos relacionamentos vivenciados no âmbito da organização; e a dimensão social, na qual o sentido é percebido de acordo com a inserção e contribuição que o trabalho tem para a sociedade. Ao investigarem um grupo de estudantes de pós-graduação na área de Administração, os resultados demonstraram que eles buscam um trabalho com atividades variadas, autonomia e reconhecimento, desejando que suas tarefas sejam úteis tanto para a organização quanto para a sociedade. Isso seria, já naquela época, um sinal da importância que o propósito das organizações viria a adquirir em seguida. Além disso, o trabalho também desempenha um papel crucial na garantia da subsistência e da segurança. Os resultados da pesquisa mostraram semelhanças com outros trabalhos, mas as autoras destacam a necessidade de aprofundar as particularidades do contexto brasileiro. Além disso, dado o contexto de desigualdades sociais no país, é possível que esses achados, considerando a amostra escolhida, não representem adequadamente o que ocorre nas classes sociais menos favorecidas, assim como não contemplam diferenças etárias ou de gênero, que podem acarretar visões distintas dos sentidos do trabalho.

Para Bendassolli e Borges-Andrade (2011), a importância da utilização do modelo elaborado por Morin (2001, 2003, 2007), Morin e Cherré (1999), e Morin e Dessa (2006) na realização de sua pesquisa sobre o significado do trabalho nas indústrias criativas reside no fato de que este modelo busca compreender quais características o trabalho precisa ter para produzir uma percepção de coerência entre aquilo a que o indivíduo aspira e o que realmente faz no trabalho. Para Morin, Aranha e Audebrand (2007) o sentido do trabalho é produto da atividade humana formado por significado, orientação e coerência. Por significado entende-se o valor e a importância atribuída à experiência do trabalho. A orientação indica o que o sujeito busca no trabalho, ou os propósitos que orientam suas ações. Por fim, a coerência diz respeito à convergência entre as expectativas do indivíduo e o trabalho que realiza. Este

modelo está estruturado em cinco fatores: (i) desenvolvimento e aprendizagem, que se refere à capacidade das pessoas alcançarem seus objetivos e crescerem no trabalho, (ii) utilidade social, que está ligada a um trabalho útil as pessoas e à sociedade, (iii) qualidade das relações no trabalho, que diz respeito à satisfação das necessidades sociais e apoio dos colegas, (iv) autonomia no trabalho, que indica a possibilidade de o indivíduo assumir responsabilidades, fazer julgamentos e tomar decisões com liberdade, e (v) ética no trabalho, que diz respeito à existência de justiça e equidade em seu ambiente de trabalho. Nos resultados apresentados, os fatores desenvolvimento e aprendizagem, e utilidade social do trabalho aparecem com as médias mais altas, enquanto a ética no trabalho obteve a menor média.

Na pesquisa de Rodrigues, Barrichelo e Morin (2016) utilizou-se uma escala proposta por Morin para comparar construtos como o comprometimento e o estresse laboral com os sentidos do trabalho. Os resultados apontam que as características de um trabalho com sentido são a autonomia, oportunidade de aprendizagem, reconhecimento, retidão moral e utilidade social. Tais achados corroboram as dimensões do sentido do trabalho elencadas por Morin (2001), entretanto, os autores destacam que, ao contrário da pesquisa da autora (MORIN, 2008), na amostra estudada, maior comprometimento afetivo não está associado a maior sentido do trabalho.

O sentido do trabalho e fatores de qualidade de vida foram pesquisados por Boas e Morin (2016) num grupo de professores brasileiros e canadenses. Quanto à qualidade de vida no trabalho (QVT), os professores canadenses apresentam uma carga física de trabalho maior e controlam melhor suas relações emocionais no local de trabalho do que os profissionais brasileiros. Em relação aos sentidos do trabalho, os resultados corroboram estudos anteriores nos quais o trabalho com sentido está ligado à retidão moral, autonomia, desenvolvimento profissional, reconhecimento e propósito.

O modelo utilizado por Rodrigues et al. (2017) na condução da pesquisa com peritos criminais da Polícia Federal baseou-se na escala desenvolvida por Morin e Cherré (1999). Trata-se de uma escala de avaliação de sentidos do trabalho que contém três fatores de experiência individual denominados fatores do sentido do trabalho (autonomia, oportunidades de desenvolvimento e utilidade social do trabalho) e três fatores ambientais denominados fatores do sentido no trabalho (cooperação e relacionamento com colegas, reconhecimento e retidão moral). Os resultados

apontam que a relevância social do trabalho e as oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento ofertadas pela corporação são os fatores que dão sentido ao trabalho, ademais foi possível concluir que o construto *sentido do trabalho* exerce forte influência na qualidade de vida psíquica no trabalho.

Conforme visto nos trabalhos apresentados, a abordagem de Estelle Morin traz forte aplicabilidade prática e dá preferência a interesses técnicos e pragmáticos. Nesse sentido, o uso de suas pesquisas como base teórica permite estabelecer e explicar relações com base em critérios científicos, abrindo espaço para que se pensem variáveis que poderão ser úteis para a tomada de decisão dentro das organizações. Segundo Schweitzer et al. (2016), esta perspectiva é capaz de trazer contribuições gerenciais, partindo de uma compreensão individual do sujeito na qual o sentido do trabalho é concebido como uma necessidade vital do ser humano. Segundo Bendassolli (2009), os estudos de Morin são uma das perspectivas emergentes de investigação dos sentidos do trabalho, e será a adotada neste estudo para a consecução dos objetivos de pesquisa.

Há uma discussão terminológica a respeito do uso das palavras sentido ou significado do trabalho (TOLFO E PICCININI 2007; BENDASSOLLI et al., 2015; TOLFO 2011; SCHWEITZER et al. 2016). Para Tolfo e Piccinini (2007), existe uma diferença entre os conceitos, de forma que os significados são construídos coletivamente a partir de um contexto histórico determinado, enquanto os sentidos são constituídos de uma produção pessoal em função de uma apreensão individual dos significados coletivos nas experiências do cotidiano. Entretanto, apesar de haver diferenças, esses autores destacam que, muitas vezes, os estudiosos do tema adotam as mesmas variáveis de estudo para ambos os termos. Ademais, como se trata de um construto multidimensional, há uma inequívoca interdependência entre ambos os conceitos. Por sua vez, Bendassoli et al. (2015) defendem que a diferenciação terminológica é fraca para discriminar diferentes abordagens do sentido/significado. Segundo os autores, o uso de um ou outro termo não interfere na capacidade de se compreender os aspectos singulares do fenômeno de significação do trabalho. Ao considerar estes aspectos, a presente pesquisa usa indiscriminadamente as duas palavras.

Para a presente pesquisa foi feito um levantamento na base de periódicos da CAPES com os termos “significado do trabalho” e “sentido do trabalho”, entre 2018 até os dias atuais, que incluiu somente artigos revisados por pares, resultando em um

total de 283 artigos. Destes, fez-se uma seleção de todos aqueles cuja temática principal são discussões relacionadas ao sentido do trabalho e, após essa seleção, chegou-se a 57 artigos.

Boa parte dos artigos encontrados se baseiam em Morin (2001), seja para a condução das pesquisas, seja porque seus resultados corroboram com os achados da autora (MACIEL, VALE e BRITO FILHO, 2019; PETRI, GALLON e VAZ, 2019; IRIGARAY et al., 2019; RODRIGUES, BARRICHELO e MORIN, 2016; SOUSA FILHO, 2022; PRADO, SANT'ANNA e DINIZ, 2021; BERALDO et al., 2020; COSTA, PAIVA e RODRIGUES, 2022; TOMASI et al., 2019; FRANCO et al., 2021; MEDEIROS et al., 2018). Segundo Ferraz e Fernandes (2019), Estelle Morin continua sendo uma autora basilar no que diz respeito aos estudos relativos ao sentido do trabalho.

O levantamento bibliográfico aponta que o sentido do trabalho foi pesquisado em distintas categorias, dentre as quais a carreira de professor se destaca. Em um estudo conduzido com professores universitários de uma mesma organização, submetidos a diferentes vínculos empregatícios, Irigaray et al., (2019) corroboram as seis categorias de um trabalho com sentido apontado por Morin (2001), e sugerem outras três: trabalho associado à vocação, a um fator identitário e à prática masoquista. Em relação a esta última categoria, outras pesquisas reforçam a ideia de que o sentido do trabalho para docentes está relacionado à dualidade entre prazer e sofrimento (CARVALHO e DOURADO, 2023; NUNES, GONÇALVES e TORGA, 2022; ROQUE et al., 2022). As pesquisas sugerem que o sentido do trabalho para os professores está fortemente ligado à relevância social, possibilidade de estabelecer relações interpessoais e à capacidade que esta profissão tem de incentivar o desenvolvimento da sociedade (SOUSA et al., 2021; GAI et al., 2021; VALE, BRITO FILHO e MACIEL, 2019; PETRI, GALLON e VAZ, 2018; ROQUE et al., 2022; NUNES, GONÇALVES e TORGA, 2022; CARVALHO e DOURADO, 2022).

Os profissionais de enfermagem aparecem como uma segunda categoria de destaque entre o levantamento realizado. Para estes profissionais, o trabalho também está ligado ao prazer e sofrimento. Dentre as características de um trabalho com sentido tem-se a remuneração adequada, o desenvolvimento pessoal e profissional, o sentimento de utilidade e a relevância social da profissão (SOUSA FILHO, 2022; FRANCO et al., 2021; RODRIGUES, BARRICHELO e MORIN, 2016; PRADO, SANT'ANNA e DINIZ, 2021; BARBOZA et al., 2018; BERALDO et al., 2020).

A despeito das semelhanças entre as categorias profissionais no que diz respeito aos sentidos do trabalho, as características das profissões estudadas podem trazer ênfases diferentes aos sentidos percebidos. Motoristas de aplicativo, por exemplo, enfatizam a autonomia e a flexibilidade como principais componentes para um trabalho com sentido (VACLAVIK e PITHAN, 2018). Por sua vez, jovens gerentes de bancos percebem, em primazia, o trabalho como fonte de renda (SILVA et al., 2019). Em contrapartida, no estudo conduzido por Galvão, Lemos e Cavazotte (2018) com pessoas com deficiência adquirida, a remuneração não aparece como principal componente. Neste caso, é a possibilidade de se superar, combater estigmas sociais e integrar-se à sociedade que aparecem como características proeminentes ligadas a um trabalho com sentido.

Para Tomasi et al. (2019), eventos críticos também podem afetar os sentidos do trabalho. A pesquisa realizada pelos autores com bombeiros que atuaram no salvamento das vítimas do incêndio da Boate Kiss revela que este evento crítico fez a população, em alguma medida, culpar a corporação pelas mortes, o que afetou a percepção de sentido para os bombeiros na dimensão organizacional, pela falta de suporte da corporação, e pela dimensão social, por conta da redução de utilidade social percebida por esses profissionais.

Para Carvalho e Dourado (2023) em uma pesquisa com aposentados — no caso, professores universitários —, estes percebem o trabalho como fonte de reconhecimento e utilidade. Em outra pesquisa sobre os sentidos do trabalho para policiais mulheres, as entrevistadas ressaltam as dificuldades enfrentadas na profissão por serem mulheres, entretanto, os resultados apontam que tais barreiras não comprometem os sentidos positivos atribuídos ao trabalho (SÁ, LEMOS E OLIVEIRA, 2022). Outro estudo sobre policiais mulheres de Minas Gerais parece corroborar este resultado ao afirmar que, apesar de enfrentarem obstáculos na carreira por serem mulheres, elas sentem-se orgulhosas pela profissão porque conseguem atribuir um caráter mais humano ao trabalho e pela relevância social de suas atividades (CARMO, GUIMARÃES e CAEIRO, 2016). Tais pesquisas parecem indicar que a interseccionalidade de gênero e geração não alteraram a centralidade do trabalho para os profissionais, porém a quantidade de estudos que corroboram essa perspectiva ainda é insuficiente.

Pelo exposto percebe-se que existem estudos referentes ao sentido do trabalho em diferentes categorias de profissionais. Em relação a pesquisas relacionadas aos

TAEs, poucos esforços têm sido empreendidos. A revisão da literatura permitiu encontrar apenas três estudos sobre esses profissionais, nos quais há estreita relação entre os sentidos do trabalho e os níveis de satisfação no trabalho (RIBEIRO E MARRA, 2022). Também fica claro que, a despeito da segurança em termos de carreira promovida pelo serviço público, diversas incertezas permeiam as vivências desses trabalhadores (SOUZA E MOULIN, 2014), do mesmo modo como aparece a existência de um misto de orgulho e humilhação para servidores pertencentes a esta carreira (COUTINHO, DIOGO E JOAQUIM, 2008).

Assim, mostra-se evidente tratar-se de uma categoria sobre a qual ainda cabem mais estudos — como é o caso deste. Os tópicos a seguir resgatam alguns conceitos e apresentam algumas características referentes a carreira dos TAEs.

2.2. A administração pública

Segundo Junquilha (2000), existem pelo menos três dimensões para o termo administração. Há a administração como um conjunto de técnicas utilizadas para administrar, ou seja, um ferramental tecnológico que, quando aplicado, busca atingir os melhores resultados coletivos nas organizações, sejam elas públicas ou privadas. Neste ferramental estão contidos conceitos como planejamento, organização, comando, controle e avaliação, departamentalização, dentre outros. A administração aparece também com uma perspectiva de enfrentamento aos conflitos internos e externos de interesses aos quais as organizações estão submetidas por estarem inseridas em um ambiente de incerteza, assim, tem-se a dimensão política da administração. Há também uma perspectiva crítica que percebe esse conjunto de ferramentas administrativas como um instrumental ideológico para garantir a prevalência do poder de um grupo sobre o outro. Considerando as três dimensões como um tripé, Junquilha (2000) defende a administração como uma prática social capaz de integrar questões inerentes à técnica e aos dilemas éticos e políticos aos quais as organizações e seus membros estão submetidos, estruturados a partir de influências históricas, econômicas, sociais, culturais e políticas.

A atividade administrativa sempre existiu na humanidade; na esfera pública, teve uma configuração conhecida como patrimonialista que perdurou até o fim do estado absolutista monárquico por volta do século XVIII. A principal característica desse modelo era a não separação entre o patrimônio pessoal do governante e o

patrimônio público. Para Matias-Pereira (2008), no patrimonialismo o aparelho estatal é tão somente uma extensão do poder monárquico e os servidores públicos são nomeados segundo a vontade do rei através de títulos de nobreza que funcionam como moedas de troca e recompensa.

Conforme Prates (2004), o surgimento do Estado Moderno cria as condições necessárias para uma nova prática de gestão, a administração pública, caracterizada pela separação do que é público, de domínio estatal e coletivo, do que é propriedade privada. Uma importante contribuição para o desenvolvimento da administração pública foi a introdução do conceito de dominação proposto por Weber (1984). Segundo Medeiros (1978), a dominação pode ser entendida como um poder legitimado em que os dominados acreditam ter o dever de obedecer às ordens dos dominantes, enquanto estes se enxergam como detentores do direito de exercício deste poder. Nesse sentido, a obediência não está mais vinculada a uma tradição de suserania/vassalagem ou de monarquia/nobreza, mas sim, através de regramentos de caráter racional. Tem-se então o modelo burocrático que, segundo Weber (1984) é o tipo mais puro de dominação legal que rompe em definitivo com o modelo de dominação patrimonial baseado na tradição.

Segundo Secchi (2009), esse modelo possui bases positivistas e atribui às organizações uma forma de gestão baseada em resultados, que preza pela eficiência, profissionalismo, está baseado em regras rígidas e tem as organizações como centro e o homem como objeto desta relação de controle.

Conforme Junquilha (2010), nesse modelo as remunerações estão baseadas nos tipos de funções desempenhadas nos cargos, as promoções ocorrem através de critérios bem definidos, há uma estrutura hierárquica de comando devidamente delimitada, os direitos e deveres são claramente traçados, há estrito detalhamento de funções, tarefas e competências para o alcance dos objetivos da organização, o recrutamento de pessoas é feito a partir de regras claras cujo critério de seleção é o conhecimento necessário para o desempenho das atividades dos cargos.

Em sentido formal, a administração pública consiste no conjunto de órgãos instituídos para o alcance dos objetivos de governo e, em sentido material, envolve o desempenho dos serviços próprios de Estado ou por ele assumidos a fim de atender às necessidades da coletividade (MEIRELES, 2004).

No cenário brasileiro, segundo Stadnick (2021), a administração pública pode ser entendida em três fases. A primeira tem característica patrimonialista, marcada

pelo nepotismo, com poucos mecanismos de controle e má definição entre o público e o privado. Na segunda fase, a burocrática, tem-se uma administração pública mais moderna, baseada na racionalidade e na especialização técnica mas que se apresentou lenta e onerosa. A terceira fase é marcada pelo gerencialismo, fundamentada no desempenho, com estruturas enxutas e uma abordagem focada no atendimento das necessidades dos cidadãos.

Apesar do modelo burocrático ser um importante avanço em relação ao patrimonialista, surgiram muitas críticas atribuídas a ele. Para Bergue (2014) o fator humano é uma variável complexa e determinante para o funcionamento das organizações, de forma que a interação de pessoas com as estruturas normativas da burocracia produz uma dimensão informal impossível de se restringir a modelos, os quais são, por definição, simplificações da realidade. Merton (1970) aponta que a internalização de regras, apego aos regulamentos, excesso de formalismo, resistência às mudanças, despersonalização do relacionamento, conformismo com as rotinas e procedimentos são algumas das disfunções apresentadas por este modelo.

Entretanto, alguns autores apontam não ser adequado o rompimento com a burocracia, sendo necessário apenas um aprimoramento de suas práticas. Para Azevedo e Loureiro (2003) há um equívoco nas críticas ao não se levar em conta que a realização plena do tipo ideal burocrático nunca foi bem sucedida, especialmente no Brasil, onde o patrimonialismo e o clientelismo não foram totalmente superados. Para estes autores, a administração burocrática é capaz de corresponder aos princípios fundamentais do Estado de Direito, além de ser o modelo mais compatível com uma ordem política republicana e democrática na qual o interesse público sobre o particular deve prevalecer.

No caso brasileiro, em 1995 foi publicado pelo governo federal o Plano Diretor da Reforma do Estado (Presidência da República, 1995), por meio do qual é apresentado o modelo gerencial que tem como principal característica o estabelecimento de objetivos claros para o administrador público, garantia de autonomia na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros, e a fiscalização dos atos públicos sendo realizada com foco nos resultados. Segundo Azevedo e Loureiro (2003) a diferença fundamental entre a burocracia e o modelo gerencial reside na forma de controle: enquanto o primeiro enfatiza os procedimentos, os meios, o segundo tem foco no controle dos resultados.

A administração pública gerencial tem foco no aprimoramento das decisões estratégicas de governo, promoção da eficiência no setor público, garantia da autonomia e capacitação do gestor público e, por fim, e legitimação da democracia como forma de governo a partir da prestação de serviços públicos voltados para o cidadão-cliente e controlados por ele (PEREIRA, 1998).

2.3. O concurso público

O concurso público foi criado por meio do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) depois que Getúlio Vargas assume o poder no país. Tinha como principal objetivo modernizar o recrutamento e a seleção de pessoal da estrutura administrativa brasileira atendendo ao modelo weberiano com critérios baseados no mérito (FERREIRA et al., 2016). Este modelo está baseado em três eixos principais, o formalismo, a impessoalidade e o profissionalismo. O formalismo impõe deveres e responsabilidades aos membros da organização, configura uma hierarquia, preconiza regras, tarefas e alinha os processos decisórios. A impessoalidade está focada no estabelecimento de linhas de comando claras e objetivas que estão ligadas ao cargo e não à pessoa que o ocupa. Por fim, o profissionalismo está ligado ao valor positivo atribuído ao mérito como critério para distinção entre as pessoas, dessa forma, aquele que postula um cargo público irá ocupá-lo caso consiga demonstrar que possui melhores capacidades técnicas e de conhecimento que os demais (SECCHI, 2009).

Se comparado a formas anteriores de seleção de pessoal para ocupar cargos públicos, como a compra e venda de cargos, o sorteio, arrendamento, sucessão hereditária ou livre nomeação, o modelo weberiano constitui-se um importante passo na direção de tornar o processo mais isonômico e meritocrático, afastando, assim, indivíduos que não possuam as exigências mínimas para o exercício da função pública (ALMEIDA, 2020).

Este modelo se consolidou com a entrada em vigor da Constituição Federal de 1988, que, em seu artigo 37 inciso II, vincula a investidura em cargo ou emprego público à aprovação em concurso público de provas ou provas e título. Conforme Meirelles (1999), o concurso público é o meio técnico utilizado pela administração pública para selecionar o interessado em ingressar no serviço público através de um processo que visa garantir a moralidade, eficiência e a isonomia entre todos candidatos. Para Carvalho Filho (2007), trata-se de um procedimento administrativo

que visa aferir as aptidões intelectual, física e psíquica e selecionar os melhores candidatos às vagas no serviço público conforme grau de complexidade e características do cargo ocupado.

Apesar deste procedimento de seleção de pessoal oferecer uma resposta satisfatória às disfunções ocorridas durante o patrimonialismo, em outra esfera, tem se mostrado insuficiente para a atual conjuntura do serviço público, e muitas pesquisas têm sido feitas em torno disso. Fontainha et al. (2013) partem de uma premissa que há uma ideologia por trás da realização dos concursos e a esse respeito apontam:

esgotou a sua capacidade de produzir o fim ao qual se destina: selecionar os candidatos mais aptos ao desempenho de determinadas funções públicas. Em síntese, o problema da seleção e do recrutamento de servidores não será resolvido pelo melhor detalhamento normativo do que seja uma prova de múltipla escolha. Serão novas práticas de concurso, compatíveis com o marco jurídico, que poderão alterar a situação. Os dados quantitativos demonstram em que medida a ideologia concurreira explica a organização social dos concursos, que se orienta para si, e não para o projeto institucional (FONTAINHA ET AL., 2013, p. 126).

Ao longo de extenso e detalhado trabalho, os autores apontam para algumas dificuldades enfrentadas pelos gestores de pessoas das organizações públicas quanto à seleção de pessoal, dentre eles podemos citar a construção de um perfil adequado ao trabalho, a dificuldade de realizar demissões, os baixos salários para a grande maioria dos concursos para o executivo e a burocratização relacionada à realização dos certames.

Para Coelho e Menon (2018), o instituto do concurso público tornou-se um meio pelo qual as disfunções na gestão de recursos humanos (GRH) se iniciam. Nesta pesquisa, as autoras afirmam que existem distorções no ingresso no serviço público no país devido à utilização de modelo de concurso autorreferido, cujos editais se resumem a um instrumento jurídico por excelência que pouco reflete as funções e atribuições necessárias ao ocupante do cargo. A exigência fica restrita ao domínio de conteúdos em detrimento de um modelo de competências que requeira do candidato um perfil voltado à ação. Soma-se a isso o desalinhamento entre as etapas dos do certames, da seleção de pessoal, integração e avaliação de desempenho dos novos funcionários.

Na pesquisa realizada por Macedo et al. (2016) com servidores de uma instituição federal de ensino, foram apontadas sugestões para melhoria do concurso público como a ampliação das fases do processo seletivo visando a realização de

provas práticas ou avaliação de comportamentos e atitudes em situações reais. Outra necessidade é que a gestão de recursos humanos defina melhor o perfil dos candidatos no que diz respeito ao perfil, técnico, operacional, relacional e de competências para a execução do trabalho.

Muitos recorrem ao concurso público com o intuito de conseguir colocação no mercado profissional sem que o cargo, salário e as tarefas estejam necessariamente alinhados às suas expectativas de vida. Segundo Albrecht e Krawulski (2011), dada a dificuldade de inserção e permanência no mercado de trabalho, os concursos públicos tornam-se uma alternativa, ainda que para isso tenha que exercer um trabalho cujas atividades sejam diferentes de sua formação ou cuja exigência do cargo seja aquém à sua qualificação.

Ainda pensando em soluções possíveis, Moraes e Coelho (2018) apontam que precisa haver um gerenciamento do ingresso no serviço público, incorporando a gestão estratégico-sistêmica de pessoas, para além do enfoque fragmentado do departamento de pessoal. É necessário um alinhamento entre os processos administrativos de seleção a integração organizacional, alocação funcional e a avaliação de desempenho.

Pelo exposto percebe-se um desalinhamento entre o método de seleção dos servidores a os novos objetivos incorporados à necessidade de pessoal da administração pública. Se antes tínhamos um modelo que fazia frente ao patrimonialismo, atualmente surgem novas necessidades que precisam ser atendidas. Segundo Morin (2001), um trabalho com sentido é aquele cujas tarefas permitem ao trabalhador exercer suas próprias competências, usar e melhorar seu potencial e aumentar sua autonomia. Na medida que os concursos têm apresentado essa incompatibilidade de selecionar candidatos cujas competências estejam aderentes com as atividades desempenhadas, podemos ter um esvaziamento do sentido do trabalho para esse funcionário.

2.4. A estabilidade na administração pública

A estabilidade na administração pública brasileira aparece pela primeira vez na Constituição de 1934. Neste dispositivo legal fica assegurada a estabilidade aos servidores com mais de 10 anos de serviço público e àqueles que ingressarem através de concurso público. Nestes casos, a demissão do servidor somente ocorreria em

virtude de sentença judicial ou mediante processo administrativo (BRASIL, 1934). O objetivo por trás do mandamento constitucional é garantir uma atuação independente do servidor público em prol do interesse da coletividade, sem interferências políticas. Conforme Oliveira et al. (2021), a estabilidade visa diminuir a rotatividade da força de trabalho por conta das trocas de governo, além de garantir a continuidade administrativa e a memória técnica e cultural das organizações, protegendo o servidor contra perseguições políticas a fim de atender somente aos interesses da sociedade.

Com o passar dos anos novas constituições foram promulgadas e o instituto da estabilidade passou por muitas transformações, mas foi a Constituição Federal de 1988 e a Lei nº 8.112/90 que estabeleceram as bases para o que entendemos por estabilidade hoje. Atualmente os requisitos cumulativos para a aquisição de estabilidade são a aprovação em concurso público, a investidura em cargo de provimento efetivo, o exercício do cargo por no mínimo 3 anos e a aprovação em avaliação especial de desempenho (BRASIL, 1988).

Para o enfrentamento do tema faz-se necessário compreender o significado do termo e entender seus limites. De acordo com Hely Lopes Meirelles:

Estabilidade é a garantia constitucional de permanência no serviço público outorgada ao servidor que, nomeado para cargo de provimento efetivo, em virtude de concurso público, tenha transposto o estágio probatório de três anos, após ser submetido a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade (MEIRELLES, 2016, p. 554).

A estabilidade funciona como uma proteção ao servidor ocupante de cargo efetivo porque estabelece critérios mais elaborados para o rompimento do vínculo do servidor com a administração pública. Segundo Justen Filho (2010), a estabilidade é uma garantia contra a exoneração arbitrária, ela condiciona a extinção do vínculo do servidor com o poder público à instauração de um processo administrativo ou judicial que apure a conduta infracional cometida que enseje pena de demissão.

Tendo em vista que a estabilidade é garantida ao servidor público nomeado para cargo efetivo, é importante compreendermos o significado dado ao termo servidor público. Nesse sentido, Di Pietro (2010) estabelece três grupos distintos, os servidores estatutários, titulares de cargos públicos, os empregados públicos subordinados à CLT e ocupantes de empregos públicos e os servidores temporários, que são contratados para exercer funções por prazo determinado. Essa distinção é importante porque a estabilidade, as formas de ingresso, previdência, remuneração e

oportunidades de carreira são diferentes para cada um desses grupos. O foco desta pesquisa são os servidores estatutários, normalmente conhecidos como servidores públicos. Seu vínculo com a administração pública é regido pela Lei nº 8.112/90 e nasce a partir da aprovação em concurso, seguido da nomeação, posse e exercício do cargo público.

Deve-se notar que não se trata de uma prerrogativa absoluta, a própria lei prevê a possibilidade de perda do cargo efetivo nos casos de falta grave regularmente apurada em decisão administrativa ou judicial, baixo desempenho no trabalho ou excesso de despesas com pessoal ativo e inativo da União Federal. Nesse sentido, Ferrão e Oliveira (2013) destacam que há uma série de condutas vedadas ao servidor público que poderiam ensejar a perda de estabilidade, como o abandono de cargo, inassiduidade, improbidade administrativa, corrupção, lesão aos cofres públicos, ofensa em serviço, entre outras.

Apesar da finalidade do instituto ser garantir a atuação do servidor público alheia a influências políticas ou particulares, não há consenso quanto a sua efetividade. Muitas são as críticas dirigidas à estabilidade no serviço público. Para Pacheco (2010) trata-se de um sistema de privilégios bancado pela sociedade que impede uma adequada gestão de pessoas e prejudica a melhoria da administração pública. Segundo Oliveira et al. (2021), ela pode prejudicar o desempenho das funções públicas. Para Ribeiro e Mancebo (2013), na esfera privada tem se consolidado a ideia de que o trabalhador ideal é empreendedor, avesso a vínculos estáveis, que não se acomoda e está sempre disposto a novos desafios em trabalhos diferentes. Segundo as autoras tal percepção direciona um olhar preconceituoso de parte da sociedade ao servidor público, que é visto como uma pessoa acomodada por manter um vínculo estável e duradouro.

Por outro lado, nem todos os problemas de baixo desempenho podem ser atribuídos unicamente à estabilidade, isso não passa de uma simplificação extremada. A realidade aponta que os processos de entrada no serviço público, a falta de aderência do perfil do funcionário ao cargo exercido, a falta de habilidade gerencial do gestor e questões intrínsecas e extrínsecas ao trabalho são fatores que podem igualmente influenciar o desempenho dos funcionários (BERGUE, 2014). De igual forma, Oliveira (2017) afirma que através de uma boa gestão e da utilização de instrumentos gerenciais adequados, como a avaliação de desempenho, políticas de incentivo e estruturação de carreira, é possível mitigar o baixo desempenho.

A despeito dos posicionamentos favoráveis ou contrários à estabilidade na administração pública, trata-se de um importante marcador que distingue o trabalho na esfera pública e privada. Enquanto este é marcada pelas constantes mudanças e vínculos instáveis, aquele é considerado um porto seguro, tanto para os que almejam um espaço no mercado de trabalho, quanto para os que já conquistaram mas percebem o setor público como um ambiente menos competitivo e que pode proporcionar uma qualidade de vida melhor.

Tendo em vista perspectivas salariais, condições de trabalho, segurança e estabilidade, o serviço público tem sido uma importante alternativa de inserção e permanência no mercado de trabalho (MARCONI, 2003; NOGUEIRA 2005). Silva (2004), após entrevistar egressos dos cursos de pedagogia, administração, odontologia e direito, da cidade de Florianópolis (SC), aponta que a expectativa dos entrevistados quanto ao ingresso no serviço público estava mais ligada ao sentimento de insegurança no mercado de trabalho privado do que pela natureza de trabalho daquele setor. Outra pesquisa realizada nesta mesma cidade com recém-formados do curso de psicologia percebia a participação em concursos públicos como uma estratégia para inserção no mercado de trabalho. (PIMENTEL, 2007).

Para Ribeiro e Mancebo (2013), são muitos os trabalhadores que desejam um trabalho estável e seguro diante das constantes incertezas e turbulências de um mundo do trabalho globalizado. As autoras também sinalizam que o movimento em busca de um cargo público é tão forte que alimenta uma cadeia milionária de negócios ligado ao comércio de livros, apostilas e cursos preparatórios voltados à preparação para concursos públicos. Tal dimensão pode ser vista também pelo aumento das empresas e fundações especializadas em organizar concursos.

O fator estabilidade é tão relevante que em muitos casos as pessoas optam pelo trabalho na administração pública ainda que ele não esteja alinhado com sua formação profissional ou com seu grau de escolaridade. Em uma pesquisa feita com 93 alunos de curso preparatório para concursos de Florianópolis (SC), Albrecht e Krawulski (2011) afirmam que os estudantes pesquisados buscavam cargos não necessariamente relacionados ao seu curso de formação. Ainda nesta pesquisa, ao serem perguntados sobre os motivos que os levaram a escolher o concurso público, as duas maiores respostas foram a estabilidade no cargo seguido de remuneração. Estes mesmos aspectos foram apontados pelos entrevistados quando instados a responder sobre o significado de ser servidor público. Em contrapartida, dos 93

entrevistados, apenas 13 mencionaram aspectos relacionados à natureza pública do trabalho executado pelo servidor, como disponibilidade, compromisso e atenção ao atendimento do cidadão. Tem se tornado cada vez mais frequente trabalhadores que renunciam projetos profissionais associados à sua vocação e sonhos em troca de um porto seguro, ainda que fora de sua área de formação (RIBEIRO e MANCEBO, 2013).

Em que pese haver um grande contingente de trabalhadores dispostos a empenhar dinheiro e boa parte de seu tempo aos estudos em busca da aprovação no concurso público, há uma aparente dissonância entre o fim desejado por eles e o núcleo da atividade desempenhada por todo servidor público, a saber, o serviço à coletividade aos cidadãos e ao bem comum. Para Chanlat (2002) o serviço público está inserido em embates sociais voltados à ética do bem comum cuja vocação é servir ao interesse geral e assegurar a justiça social. Para Ribeiro e Mancebo (2013), a recompensa do trabalho não deve ser apenas a estabilidade financeira, deve ser também fonte de prazer na medida que há espaço para o reconhecimento social da contribuição pessoal.

Para Albrecht e Krawulski (2011) é necessário fomentar discussões a respeito das motivações para o ingresso no serviço público, sendo necessário que os sujeitos com essa intenção possam ter maior clareza da natureza do trabalho a ser exercido a fim de que os balizadores para suas escolhas não se restrinjam apenas aos possíveis benefícios que o cargo venha a oferecer. Tal perspectiva reveste-se de tanta importância que corre-se o risco de aqueles que outrora fugiam da precariedade dos vínculos de trabalho da esfera privada, agora servidores públicos, estejam sujeitos a vínculos tão precários quanto aqueles, tendo em vista não haver aderência entre seus objetivos e a realidade vivenciada por alguém que tem a função primeira de servir ao público.

2.5. A avaliação de desempenho no serviço público

A avaliação de desempenho é vista por muitos como um instrumento de gestão dentro das organizações. Ela permite que o gestor acompanhe o desempenho do trabalhador na execução das tarefas e apure se ele tem atendido ou não ao esperado pela organização. Ao mesmo tempo, permite ao funcionário perceber sua evolução ao longo da própria carreira. Segundo Dutra (2011), o desempenho de uma pessoa tem a ver com o as entregas e resultados que ela tem gerado para a organização;

nesse sentido, a avaliação do desempenho pode ser orientada à curto prazo, quando se é exigido somente o esforço do avaliado, ou de longo prazo, quando se estimula o desenvolvimento pessoal do funcionário.

A avaliação de desempenho, como instrumento de gestão e planejamento das atividades governamentais, desempenha um papel fundamental na promoção da aprendizagem organizacional, o que por sua vez influencia positivamente o processo de crescimento contínuo da entidade pública (PEDERSINI et al., 2023). Para Bergamini e Beraldo (2010), a avaliação de desempenho nas organizações implica conhecer a dinâmica comportamental dos funcionários, as demandas a serem realizadas e o ambiente organizacional em que as ações ocorrem. Segundo Bergue (2010) a avaliação de desempenho no setor público busca maximizar os resultados da organização e, para isso, faz uso de informações qualitativas e quantitativas que envolvem as condições de atuação individual dos servidores e sua interação com o grupo de trabalho.

Apesar de a avaliação de desempenho ter surgido na administração pública pela primeira vez na década de 1930, durante o governo de Getúlio Vargas, somente no governo de Fernando Henrique Cardoso, através do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), que ela foi utilizada em larga escala. Através de uma reforma gerencialista do Estado, o então ministro Bresser-Pereira propõe que os servidores públicos adotem uma postura gerencial na qual o cidadão é visto como cliente e o servidor é avaliado através de indicadores de desempenho ligados ao nível de eficiência com que presta os serviços à população (BRASIL, 1995).

O principal normativo relativo à avaliação de desempenho é a Constituição Federal. O artigo 41 trata tanto da avaliação especial de desempenho, cujo objetivo é cancelar ou não o direito à estabilidade do servidor, quanto da avaliação permanente de desempenho, que é o mecanismo de aferição permanente do servidor com fins à concessão de gratificações, promoção por mérito, bem como demissões ou exoneração do servidor no caso do cometimento de irregularidades ou ineficiência. (BRASIL, 1988).

Mais recentemente, o Decreto nº 7.133 (BRASIL, 2010) foi editado para nortear os procedimentos gerais a serem observados nas avaliações de desempenho, bem como os critérios a serem utilizados para aferição da atuação de servidores públicos em diversas carreiras da administração pública federal (BRASIL, 2013). A partir deste normativo os setores de gestão de pessoas de diversas instituições públicas tiveram

um melhor direcionamento a respeito de como orientar suas políticas de avaliação de desempenho (BEZERRA et al., 2019).

Como visto, em termos legais a avaliação de desempenho no serviço público está diretamente ligada à concessão de progressões na carreira, à demissão ou a concessão de estabilidade. Entretanto, conforme apontado por Fontainha et al. (2013), é de grande relevância manter uma continuidade avaliativa do servidor, de forma que não se restrinja ao ingresso da carreira ou ao estágio probatório. Nesse sentido a gestão de pessoas tem tentado implementar uma avaliação que sirva para melhorar a qualidade dos serviços prestados e fornecer um acompanhamento da evolução do servidor ao longo da carreira. Esse caminho é desejável porque a avaliação deve ser vista como uma ferramenta de planejamento e desenvolvimento possibilitando a melhoria de resultados e a integração das atividades desempenhadas com os objetivos do funcionário. Trata-se de um conhecimento construído ao longo da carreira que será útil para tomada de decisão na organização. (ENSSLIN et al., 2017; LAVOR, VILLARDI, 2015).

No setor privado a avaliação de desempenho tem representado uma importante ferramenta para a implementação dos objetivos estratégicos das organizações, permitindo a criação de planos de ação associados aos principais processos organizacionais (YOKOMIZO, 2009). Já na esfera pública são muitos os desafios enfrentados. Dentre as dificuldades encontradas, temos a falta de metodologia padronizada para implementação da avaliação no setor público e a dificuldade em transformar a ferramenta em um instrumento de gestão (BAPTISTA E SANABIO, 2014), a falta de treinamento aos gestores para realizar a gestão da equipe e de uma cultura organizacional que valorize o crescimento permanente do servidor (TESSARINI E SALTORATO, 2021), ausência de métricas objetivas e baixo envolvimento do avaliado (GUESSER et al. 2020).

Como se pode ver, caso o objetivo da lei relativa à avaliação de desempenho seja criar mecanismos mínimos que balizem a demissão, a garantia da estabilidade ou o acesso a progressões de mérito, temos que, *a priori*, tais objetivos foram minimamente alcançados. Entretanto, se o objetivo da reforma gerencialista de governo promovida pelo PDRAE foi de aproximar o serviço público ao setor privado no que diz respeito à melhoria dos serviços prestados e ao alinhamento entre as atividades desempenhadas pelos funcionários e os fins desejados pela organização, há muito que evoluir. Conforme Guesser et al. (2020), embora existam indicadores

de desempenho, eles não estão necessariamente ligados às estratégias da organização; além disso Tassarini e Saltorato (2021) apontam para uma inexistência de uma avaliação de desempenho que consiga contribuir para a melhoria da qualidade do serviço prestado e para a construção de um plano de desenvolvimento de carreira.

A implementação parcial da avaliação de desempenho no serviço público traz efeitos tanto para a organização quanto para o trabalhador. No que diz respeito à organização há uma dificuldade na aferição dos resultados dos servidores públicos e uma possível redução da qualidade dos serviços prestados. Para os servidores há um impacto direto na percepção de sentido para o trabalho desempenhado. Segundo Morin (2001), a presença de mecanismos de "feedback" estimula o senso de responsabilidade e facilita a regulação das atividades, características que, segundo a autora, podem trazer maior sentido ao trabalho por trazerem uma satisfação intrínseca.

2.6. Servidores Públicos TAES

Os Técnicos Administrativos em Educação são uma das duas categorias de servidores públicos que compõem a comunidade acadêmica das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Segundo dados apresentados por Reis (2020), atualmente esta categoria é formada por 196 cargos distribuídos em diversas áreas de atuação, como médicos, auxiliares de serralheria, bibliotecários, assistentes de alunos, técnicos laboratoriais, dentre outros. Os cargos são segmentados em cinco níveis, que variam de acordo com a formação básica necessária para o ingresso em cada um deles. Os níveis A e B são de nível fundamental completo ou incompleto, sendo que, em sua maioria, são cargos extintos, não havendo mais concursos para compor essa força de trabalho. O nível C é apenas para aqueles que possuem nível fundamental completo, os de nível D necessitam de ensino médio completo e, para o nível E, a formação em nível superior é obrigatória. Em uma pesquisa analítica sobre docentes e TAEs dos Institutos Federais em nível nacional, Cristo e Canan (2022) mostram que, em 2021, em média a distribuição de TAEs por vínculo era de 1% no nível A, 2% no nível B, 16% no nível C, 47% no nível D e 34% no nível E. Os autores explicam ainda que devido a reformas legislativas com vistas a implantar um modelo burocrático mais enxuto, a maioria dos cargos de níveis A e B foram extintos e tais funções passaram a ser exercidas por trabalhadores de empresas terceirizadas.

Por se tratarem de cargos públicos, sua criação, regulamentação ou extinção ocorre por força legislativa. Inicialmente eram regulados por normativos gerais aplicáveis a todo serviço público. Nesse sentido, durante a ditadura militar havia a Lei nº 5.645/1970 referente ao Plano de Classificação de Cargos (PCC). No pós-ditadura estes servidores estavam submetidos à Lei 7.596/1987 e Decreto 94.664/1987, que deu origem ao Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Emprego (PUCRCE) e, posteriormente, ao Regime Jurídico Único dos Servidores Federais Civis (Lei 8.112/1990), bem como ao Decreto 1.171/1994, o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal (BRASIL, 1970; BRASIL, 1987a; BRASIL, 1987b; BRASIL, 1990; BRASIL 1994). É em 2005, com a criação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), pela lei Lei 11.091/2005, que a carreira dos TAEs ganha uma identidade própria. Através dessa legislação alguns direitos são garantidos e melhor regulamentados, como a progressão funcional, a qualificação e a capacitação dos servidores.

Através desta legislação o plano de carreira passa a ser estruturado em cinco níveis de classificação, que vai do A ao E, o acesso ao cargo ocorre via concurso público e para cada um dos níveis é necessário uma formação acadêmica mínima, que vai do ensino fundamental ao superior. Além disso, não é possível passar de um nível ao outro sem novo concurso. Cada nível possui 16 padrões de vencimento aos quais o servidor progride a cada 18 meses após passar pela avaliação por desempenho: é a chamada progressão por mérito. Em cada um dos níveis existem 4 estágios aos quais o funcionário progride à medida que se capacita; aqui temos a progressão por capacitação (BRASIL, 2005).

Segundo Reis e Paixão (2022), a importância do PCCTAE vai além da garantia de direitos: essa conquista reflete o poder de organização de uma categoria que, através de lutas, embates e constantes negociações, alcança melhores condições de trabalho e afirma sua identidade no contexto das IFES. Ou seja, além de executar o trabalho técnico inerente à sua formação, estes profissionais assumiram seu espaço como sujeitos políticos e participativos, obtendo direito a voto nas eleições para reitor, participação nos conselhos superiores e órgãos centrais das instituições, além de participação nas comissões internas que formulam políticas educacionais, cuja finalidade é levar adiante o processo educativo baseado no tripé institucional de ensino, pesquisa e extensão.

O histórico descrito acima indica uma evolução ascendente dos aspectos constitutivos da carreira. Entretanto, da promulgação do PCCTAE aos dias atuais, alguns desafios surgiram e precisam ser enfrentados para a manutenção da relevância desta ocupação para os trabalhadores desses cargos.

Nesse sentido, apesar de o PCCTAE fornecer incentivos à capacitação dos servidores, eles estão mais inclinados a objetivos financeiros do que à melhoria de suas competências. Isso porque os treinamentos oferecidos pelas IFES possuem abordagens genéricas e muito teorizadas, com pouca aderência à realidade do profissional (DE ALMEIDA E DE FATIMA BIANCO, 2022; DE SOUZA JUNIOR E LOPES, 2019; RIBEIRO, 2017).

Foi instituído também o incentivo à qualificação. Através desta garantia assegurada em lei, o servidor que apresentar titulação acadêmica superior àquela exigida para ingresso ao cargo receberá um percentual de aumento sobre seu vencimento básico. Esses percentuais não são cumulativos e o servidor recebe pelo maior nível de formação; sendo assim, um servidor de nível médio que possui graduação e pós-graduação recebe um percentual de aumento apenas pela última formação. Estes percentuais representam um aumento salarial de 5% a 75% a depender do nível de formação e da relação que ela tem com seu ambiente organizacional (BRASIL, 2005).

Esse estímulo pecuniário tem lançado os TAEs em um processo intenso de qualificação, de maneira que um grande contingente possui formação acima da exigida (DENICOLI, MEDEIROS E VIEIRA, 2021). Se, por um lado, esse estímulo viabiliza o desenvolvimento pessoal e conseqüentemente organizacional, por outro, aumenta a urgência das IFES em aprimorar seu modelo de gestão de forma a integrar essas novas competências (DO NASCIMENTO MARTINS E LIMA, 2020). Tal necessidade é ainda mais flagrante para os TAEs doutores: segundo Schmitz Junior (2017), a despeito do elevado incentivo financeiro conseguido com essa titulação, cujo aumento varia de 50% a 75% do vencimento, os profissionais deixam de ser atraídos pelas funções típicas dos seus cargos e muitos optam pela carreira docente, ou seja, a ausência de mecanismos que incorporem às organizações essa mão-de-obra superqualificada pode gerar um conseqüente esvaziamento da carreira.

Para Ferreira (2015), a confluência de incentivos oferecidos pela carreira (percentuais de aumento conforme a qualificação, afastamentos e ajudas de custo) juntamente com melhorias no ambiente organizacional provocada pela promulgação

do PCCTAE contribui para o aumento de quadro de servidores mais bem capacitados para o desempenho das atividades. Esses resultados são confirmados em parte por Jacobsen et al, (2016) tendo em vista que esta chama atenção para as dificuldades trazidas ao setor de gestão de pessoas ao ter de alocar adequadamente essa mão-de-obra, com qualificação, por vezes, muito acima da exigida pelo cargo que ocupam. Ribeiro et al. (2019) apontam para a possibilidade de que as novas competências adquiridas pelos TAEs, com o crescente aumento da formação acadêmica, não encontrarem lastro de aplicação em seu dia a dia laboral tendo em vista a grande quantidade de atividades operacionais envolvidas no seu trabalho, contrastando com o trabalho mais intelectual que envolve a vida acadêmica. Os autores relatam também a possibilidade de este processo de aumento da formação acadêmica estar sendo motivada principalmente pelo aumento financeiro.

Desterro (2018) revela que esses profissionais temem perder a estabilidade e os benefícios atrelados ao cargo, indicando o entrincheiramento organizacional, e apresentam forte comprometimento com a organização. Para Andrade (2018) há, de fato, certo nível de comprometimento destes profissionais, entretanto, sua pesquisa revela que muitos já exerceram ou têm a intenção de exercer uma atividade paralela à carreira de TAE. Nesse sentido, o comprometimento é maior quando o profissional não tem a intenção de exercer outro tipo de atividade paralela.

Um estudo com 277 servidores técnico-administrativos aponta que, dentre as oito dimensões indicativas do nível de satisfação quanto à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), a compensação justa e adequada e a oportunidade de carreira e garantia profissional foram as que apresentaram os menores níveis (ENTRINGER E FREITAS, 2020). Em outra pesquisa sobre fatores motivacionais desses profissionais, aquele que obteve maior representatividade foi gostar do que faz, a estabilidade do emprego e a integração da equipe de trabalho (DE OLIVEIRA, BARBOSA E HEGEDUS, 2017). Em contrapartida, Tessarini Junior e Saltorato (2021) enfatizam que ainda é possível se pensar em estabilidade nesta carreira como um vínculo mais perene que permite a prestação de um serviço público com mais qualidade e eficiência. Entretanto, é crescente a sensação de instabilidade quanto aos direitos, baixos salários e condições de trabalho desfavoráveis, levando a carreira dos TAES a ser considerada de “baixo escalão” (SCHMITZ JUNIOR et al., 2016). Os autores corroboram com essa visão ao afirmam que, dentre as carreiras de outros órgãos do Poder Executivo Federal, a dos TAEs é a menos atrativa quanto à remuneração.

A avaliação de desempenho é também um tema importante para esta carreira. Segundo Batista (2013) e Souza Júnior e Lopes (2019), algumas IFES ainda não conseguiram implementar um modelo de avaliação e os modelos já implementados não são adequados para tornar a avaliação um instrumento de gestão que esteja de fato alinhada ao desempenho funcional do servidor. Em linha com essas conclusões, Pinto e Behr (2015) concluem, em seu estudo, que a avaliação de desempenho utilizada na IFE observada é um modelo importado da iniciativa privada de forma acrítica, que não resulta em melhorias efetivas no serviço público porque as metas não estão plenamente estabelecidas entre os TAEs e a organização.

Apesar de os técnicos administrativos em educação obterem um importante avanço com a criação de um plano de carreira, essas pesquisas apontam que algumas questões precisam ser melhor observadas. Ao comparar os resultados desses estudos que denotam algumas disfunções da carreira dos TAEs, como a capacitação dos servidores com baixa aplicabilidade prática, a insegurança no ambiente de trabalho, a avaliação de desempenho que não se alinha com os objetivos da organização e do servidor e os baixos salários, percebe-se uma correlação direta com alguns dos aspectos levantados por Morin (2001) que trazem sentido ao trabalho, como a aprendizagem e desenvolvimento de competências, segurança e autonomia, feedback sobre o desempenho e independência financeira.

Tais achados corroboram a necessidade de se pesquisar os sentidos do trabalho para essa categoria de trabalhadores, dadas as possibilidades de aprimoramento da gestão e o redesenho de princípios organizacionais que orientam a carreira dos TAEs, de forma a aproximá-los das características que dão sentido ao trabalho desempenhado por esses profissionais.

3. METODOLOGIA

Este capítulo traz os caminhos metodológicos que foram percorridos para a execução da pesquisa.

3.1. Caracterização da pesquisa

Tendo em vista que o objetivo deste estudo é descrever o sentido do trabalho para Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais — campus de Santa Luzia e considerando ainda a escassez de estudos sobre os sentidos do trabalho para os TAEs, optou-se por uma pesquisa exploratória (GIL, 2007), que busca proporcionar uma visão inicial do assunto. Posteriormente, esta pode ser aprimorada, aprofundada e, talvez, medida.

Quanto à natureza, a pesquisa se classifica como um estudo qualitativo, pois, mais do que contar ou mensurar fatos, se propõe a investigar um universo de sentidos que estão em um nível mais profundo das relações, dos processos e fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO et al., 1994).

3.2. Estratégia de pesquisa

Tendo em vista que o objetivo deste trabalho foi a descrição de um fenômeno específico, utilizou-se como técnica de pesquisa o estudo de caso que, segundo Gil (2002), deve ser usado quando se tem por finalidade a investigação profunda e exaustiva de poucos objetos, permitindo um amplo e detalhado conhecimento sobre eles. O estudo de caso envolve uma descrição detalhada dos indivíduos seguida da análise de seus dados, seja por tema, seja por assunto (CRESWELL, 2010).

Nesse sentido, este trabalho buscou pesquisar, em um grupo particular de sujeitos (TAEs), dentro de seu contexto natural (IFMG Santa Luzia), o sentido do trabalho. Quanto ao local, os motivos para a escolha do IFMG Santa Luzia estão relacionados ao amplo acesso que o autor deste estudo possui para a coleta de dados e à relevância que a instituição tem para o contexto regional.

Para Severino (2007), o estudo de caso é uma pesquisa que está concentrada em um caso particular considerado representativo de um conjunto de casos análogos. Entende-se, portanto, que a compreensão em profundidade da carreira dos TAEs em

uma única IFE — levando-se em conta a natureza exploratória da investigação — pode ser um ponto de partida importante para a construção de hipóteses sobre sua realidade e descoberta de novos objetos de estudo, bem como para o aperfeiçoamento dos programas de gestão de pessoas destas organizações.

3.3. Método de coleta de dados

Para a coleta de dados, optou-se por entrevistas semiestruturadas, pois, segundo Gil (2007), esta técnica é adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, acreditam, esperam e desejam, assim como as razões para cada resposta. Esse método de coleta de dados é adequado para o estudo de teorias subjetivas, funcionando como um modelo para análise do conhecimento cotidiano. Por teoria subjetiva, entenda-se a reserva complexa de conhecimento sobre o tópico em estudo que os entrevistados possuem (FLICK, 2009).

A entrevista, como uma fonte de informação, oferece dados sobre fatos, opiniões, comportamentos, condutas e motivos, sejam eles conscientes ou inconscientes. Esses dados podem abranger uma variedade de informações relacionadas a diferentes aspectos (MINAYO, 2000). Neste sentido considera-se este método o mais apropriado para o objetivo do estudo. O roteiro foi estabelecido tendo como base os objetivos específicos da pesquisa, dividindo-se em quatro partes principais: o primeiro bloco trata da coleta de dados sociodemográficos e tem como objetivo caracterizar o grupo de entrevistados. O segundo busca compreender a trajetória destes profissionais, os motivos pelos quais chegaram a esta carreira no IFMG Santa Luzia e a importância do trabalho para eles. O terceiro procura identificar se os participantes enxergam as seis categorias propostas por Morin (2001) no trabalho que desempenham. No quarto e último bloco as perguntas procuram captar o sentido do trabalho a partir das próprias percepções dos servidores. O roteiro de entrevista encontra-se no Apêndice A desta pesquisa. A fim de fornecer maior naturalidade à leitura dos comentários e humanizar a fala de cada participante, optou-se por fornecer nomes fictícios a cada um deles ao invés de se utilizarem identificações genéricas.

3.4. Sujeitos de pesquisa

Quanto aos sujeitos de pesquisa, a escolha se deve à sua importância para a consecução dos objetivos das IFES e pela abrangência desta carreira no contexto do serviço público federal, sendo que possui o maior número de funcionários ativos nessa esfera de governo, de modo que os achados deste estudo podem contribuir para o aprimoramento da forma de gestão de uma parte significativa do funcionalismo público federal.

A partir de informações coletadas no setor de pessoal da unidade de análise desta investigação, foi constatada a existência de 34 TAEs, dos quais 3 encontravam-se afastados para licença capacitação. Os sujeitos de pesquisa são, portanto, TAEs do IFMG Santa Luzia, contatados via técnica de bola-de-neve (GILE e HANDCOCK, 2010). Nesse caso, um entrevistado indicou outro, que poderia participar da pesquisa, chegando-se a um total de 16 profissionais. O quadro abaixo foi construído a partir das respostas obtidas no primeiro bloco de perguntas e apresenta um perfil resumido dos participantes.

Quadro 1 — Perfil dos Entrevistados

| Nomes | Idade | Gênero | Estado Civil | Filho | Escolaridade exigida pelo cargo | Formação | Cargo de Chefia | Atuação | Anos no IFMG |
|--------------|--------------|---------------|---------------------|--------------|--|-----------------|------------------------|----------------|---------------------|
| Camila | 40 | Feminino | Casado (a) | 1 | Ensino Médio | Especialização | Não | Área meio | 5 |
| Guilherme | 40 | Masculino | Casado (a) | 0 | Ensino Fundamental | Especialização | Sim | Área meio | 6 |
| Tales | 34 | Masculino | Casado (a) | 1 | Ensino Superior | Mestrado | Sim | Área meio | 2 |
| Fátima | 38 | Feminino | Solteiro (a) | 0 | Ensino Médio | Especialização | Não | Área meio | 5 |
| Luís | 33 | Masculino | Casado (a) | 0 | Ensino Médio | Mestrado | Sim | Área fim | 10 |
| Olga | 32 | Feminino | Solteiro (a) | 0 | Ensino Fundamental | Ensino Superior | Não | Área fim | 6 |
| Alisson | 51 | Masculino | Casado (a) | 2 | Ensino Médio | Ensino Superior | Sim | Área meio | 10 |
| Naiara | 40 | Feminino | Casado (a) | 1 | Ensino Médio | Especialização | Não | Área meio | 10 |
| Aline | 33 | Feminino | Casado (a) | 1 | Ensino Fundamental | Ensino Médio | Não | Área fim | 0,5 |
| Fernanda | 41 | Feminino | Casado (a) | 2 | Ensino Superior | Pós-Doutorado | Sim | Área fim | 1 |
| Alex | 53 | Masculino | Casado (a) | 2 | Ensino Superior | Mestrado | Não | Área meio | 1 |
| Tomás | 31 | Masculino | Solteiro (a) | 0 | Ensino Superior | Ensino Superior | Não | Área fim | 1 |

| | | | | | | | | | |
|---------|----|-----------|------------|---|-----------------|-----------------|-----|-----------|---|
| Gabriel | 36 | Masculino | Casado (a) | 0 | Ensino Médio | Ensino Superior | Sim | Área meio | 1 |
| Helena | 38 | Feminino | Casado (a) | 1 | Ensino Superior | Doutorado | Não | Área fim | 9 |
| Lucas | 47 | Masculino | Casado (a) | 2 | Ensino Superior | Doutorado | Sim | Área fim | 7 |
| Sérgio | 33 | Masculino | Casado (a) | 1 | Ensino Superior | Mestrado | Sim | Área meio | 8 |

Fonte: Elaborado pelo autor

Como se pode ver, dentre estes, 9 são do gênero masculino e 7 do feminino, com idades que variam entre 31 e 53 anos. Três participantes ocupam cargos de nível fundamental, seis ocupam cargos de nível médio, sete ocupam cargos de nível superior e todos os participantes possuem formação acima daquela exigida pelo cargo. Apenas uma pessoa não possui ensino superior, entretanto está em fase de conclusão. As demais possuem ao menos esta formação acadêmica sendo que, de uma amostra de 16 pessoas, 1 possui pós-doutorado, 2 possuem doutorado, 4 possuem mestrado, e 4 possuem especialização. Conforme apontado por Cristo e Canan (2022) em uma pesquisa sobre TAEs dos Institutos Federais, tem havido uma diminuição dos profissionais com níveis de escolaridade mais baixos e uma progressiva elevação dos percentuais com níveis de escolaridade mais alto. Segundo a mesma pesquisa, na região Sudeste, por exemplo, em 2018 cerca de 15% dos TAEs possuíam mestrado, saltando para 23,48% em 2021. No mesmo período houve uma redução de 17% para 10% dos que possuem educação básica e de 22% para 17% dos que possuem graduação. É importante notar que esse fenômeno se repete quando se olha para os percentuais nacionais. Os autores atribuem esta mudança a dois fatores principais, primeiramente aos desligamentos ocorridos no período e em segundo lugar à busca por melhoria de qualificação, impulsionada, em grande medida, pelos incentivos financeiros que a carreira proporciona àqueles que elevam seu grau de escolarização.

Considerando se tratar de uma instituição de ensino, é importante ressaltar que 9 entrevistados trabalham em atividades-meio, como almoxarifado, gestão de pessoas ou contabilidade e sete trabalham em atividades diretamente ligadas à Educação, como planejamento de ensino, biblioteca e laboratórios. Metade dos respondentes ocupa cargos de chefia e o tempo médio na Instituição é de 5 anos, sendo que o mais novo tem 6 meses e o mais antigo 10 anos. As entrevistas foram realizadas durante o mês de outubro de 2023 após autorização expedida pelo diretor da unidade

educacional. À exceção de uma entrevista, todas as demais foram feitas de forma presencial em uma sala reservada dentro do próprio IFMG Santa Luzia. Todos os encontros foram gravados e transcritos.

O número de pessoas que foram entrevistadas obedeceu ao critério de saturação mencionado por Glaser e Strauss (1967, apud FLICK 2009), no qual a avaliação sobre quando interromper a coleta se dá quando não se encontram dados adicionais que permitam ao pesquisador desenvolver categorias de análise. Assim, esse número se mostrou suficiente na medida em que novos entrevistados não agregaram visões diferentes sobre o sentido que atribuem ao trabalho.

3.5. Técnica de análise de dados

Na fase de análise e interpretação dos dados, adotou-se a análise de conteúdo para estruturar categorias a partir da transcrição das entrevistas. Segundo Bardin (2002), esta técnica visa obter, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo de mensagens, indicadores que permitem inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens.

De acordo com a autora, a organização da análise dos dados envolve os seguintes estágios: pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados, além de inferência e interpretação.

Na fase de pré-análise, as entrevistas foram transcritas e conferidas, uma a uma. Na exploração do material, leituras foram feitas primeiro de modo flutuante, em seguida mais detalhadamente. A partir daí, pensaram-se as categorias utilizadas no processo de interpretação.

Estas consistem num conjunto que reúne 3 categorias primárias, 12 secundárias e 34 terciárias, como descrito nos quadros 2, 3 e 4 a seguir, que trazem também o número de relatos que compõem cada uma delas. É importante notar que em uma única resposta pode haver mais de um relato, ou seja, na maioria das vezes o participante responde à pergunta apresentando mais de um aspecto que sirva de base à sua resposta. Nesse sentido, os números ao lado de cada categoria representam o somatório de vezes que cada característica foi mencionada à medida que as perguntas foram feitas.

Quadro 2 - Primeira Categoria de Análise

| Categorias Primárias | Categorias Secundárias | Categorias Terciárias | |
|---|-------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|
| Trajetória Profissional | Motivação (32) | Melhoria profissional (19) | Qualidade de Vida (6) |
| | | | Emprego melhor (5) |
| | | | Remuneração (4) |
| | | | Estabilidade (4) |
| | | Circunstancial (6) | |
| | Identificação (6) | | |
| | Aspectos Positivos da Carreira (28) | Garantias da Carreira (23) | Estabilidade (4) |
| | | | Flexibilidade (4) |
| | | | Teletrabalho (3) |
| | | | Jornada Flexibilizada (4) |
| | | | Incentivo à qualificação (4) |
| | | | Plano de Carreira (4) |
| | | Autonomia (6) | |
| | Identificação (3) | | |
| | Salário (2) | | |
| | Aspectos negativos da carreira (22) | Desvalorização (17) | Remuneração (8) |
| | | | Importância (5) |
| <i>Professor versus TAE</i> (4) | | | |
| Burocracia (5) | Fluxos e processos (4) | | |
| | Tarefas repetitivas (1) | | |
| Importância do trabalho para os TAES (19) | Sustento (13) | | |
| | | Realização (6) | |

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 3 - Segunda Categoria de Análise

| Categorias Primárias | Categorias Secundárias | Categorias Terciárias | |
|--|-------------------------------------|-------------------------------------|--|
| Características de um trabalho com sentido (Morin, 2001) | Resultados | Ineficiente (12) | Burocracia (20) |
| | | | Falta de pessoal (2) |
| | | | Falta de comprometimento (2) |
| | | Eficiente (2) | |
| | | Parcialmente (2) | |
| | Intrinsicamente satisfatório | Insatisfatório (8) | Burocracia (7) |
| | | | Carreira não favorece (2) |
| | | Satisfatório (6) | Carreira favorece (3) |
| | | | Autonomia (2) |
| | | | Esforço Pessoal (3) |
| | Parcialmente (2) | | |
| | Relevância social | Relevante (15) | |
| | Relações interpessoais | Pouca Relevância (1) | |
| | | Relações pouco significativas(3) | Pouco incentivo Institucional (4) |
| | | Relações Significativas (13) | Parceria para execução das tarefas (12) |
| | Segurança e autonomia | Insegurança (3) | Defasagem salarial (7) |
| | | | Políticas de governo (3) |
| | | | Carreira pouco valorizada (2) |
| | | Segurança (9) | Estabilidade (8) |
| | | | Autonomia (2) |
| | Ambiente Organizacional (2) | | |
| | Parcialmente (4) | | |
| | Ocupação do tempo | Inadequada (5) | Falta de pessoal (3) |
| | | | Má organização do tempo (3) |
| Escopo inadequado do cargo (2) | | | |
| Adequada (10) | | Prazos Adequados (5) | |
| | | Flexibilidade de Jornada (5) | |
| Parcialmente (1) | | | |

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 4 - Terceira Categoria de Análise

| Categorias Primárias | Categorias Secundárias | Categorias Terciárias | | |
|----------------------------------|-----------------------------|------------------------------|----------------------------------|--|
| Sentido do trabalho para os TAEs | Um trabalho com sentido | Ajudar pessoas (12) | | |
| | | Gerar resultados (12) | | |
| | | Satisfação (8) | | |
| | | Retorno financeiro (2) | | |
| | Há sentido em seu trabalho? | Sem sentido (2) | Desalinhamento com a vocação (2) | |
| | | | Remuneração (1) | |
| | | | Fluxos e processos (1) | |
| | | Com Sentido (7) | Ajudar pessoas (6) | |
| | | | Produz resultados (5) | |
| | | | Realização (5) | |
| | Parcialmente (7) | | | |

Fonte: Elaborado pelo autor

Na última etapa, os dados foram efetivamente tratados, ou classificados nas respectivas categorias de sentido. As categorias primárias surgem como forma de se atingir os objetivos específicos do trabalho que, de igual forma, guiaram a construção das perguntas de entrevista. A categoria primária “Características de um trabalho com sentido”, por sua vez, e as secundárias provenientes dela partem da literatura consultada e que serve de base para as discussões neste trabalho. Todas as demais categorias, primárias, secundárias e terciárias surgem a partir da análise e tratamento dos dados brutos coletados em entrevista. A partir desse processo de classificação, foi possível interpretar o que esses profissionais têm a dizer sobre o sentido do trabalho para os TAEs.

4. ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados foi dividida em três categorias principais: trajetória profissional, características de um trabalho com sentido e sentido do trabalho para os TAEs.

4.1. Categoria primária: trajetória profissional

Esta categoria traz relatos sobre o histórico profissional dos entrevistados e os motivos pelos quais chegaram à carreira de TAE no IFMG Santa Luzia. É, portanto, focada em um dos objetivos específicos e tanto ela quanto as secundárias e terciárias surgem da leitura dos dados de entrevista. Desta categoria primária surgem 4 outras secundárias: motivação, aspectos positivos da carreira, aspectos negativos da carreira e importância do trabalho para os TAEs. A seguir, segue o detalhamento de cada uma destas subcategorias.

4.1.1. Categoria secundária: motivação

Esta subcategoria reúne os trechos das entrevistas que mencionam por que ou como os participantes desta pesquisa tornaram-se TAEs no IFMG Santa Luzia. Ela se divide em três outras. Analisando-as em conjunto, percebe-se que estão inteiramente ligadas. Ou seja, ao se falar em motivos para o ingresso na carreira de TAE, as respostas dos participantes apontam uma predominância pela busca da melhoria profissional que a carreira pública de forma geral pode proporcionar (estabilidade, qualidade de vida, remuneração etc). Isso se reflete no número bem menor de menções à identificação com a carreira como motivo de ingresso e, ao mesmo tempo, a existência de relatos que colocam a aprovação para o concurso de TAE como uma opção viável para a melhoria profissional a qual ocorre em um momento oportuno da vida, o que aqui, para fins desta pesquisa, chamamos de escolha circunstancial.

4.1.1.1. Categoria terciária: melhoria profissional

Uma das principais motivações para se chegar à carreira de TAE foi a busca por melhoria profissional, entendida em termos da estabilidade que o cargo oferece,

um ambiente de trabalho mais adequado com menos cobrança e salários melhores. Alguns dos entrevistados já ocupavam outras carreiras do setor público e optaram por esta devido à maior proximidade de sua cidade natal.

A proximidade da minha cidade, Barbacena, me levou a vir para cá; morar mais perto da minha cidade natal que é Barbacena (Fátima)

Pensando nesse contexto de melhor salário possível para uma pedagoga né, dentro de concursos que eu considero viáveis, sem precisar investimentos loucos né... é... aí foi assim que eu parei aqui (Helena)

O benefício que eu buscava era esse, ter um emprego fixo, que eu não fosse mandado embora, e a tranquilidade, mas foi isso. Nem tanto o salário na época, porque de onde que eu saí eu ganhava até mais. Só que viajava muito, trabalhava muito e não tinha tempo para a família. (Alisson)

[...] você tem a questão da estabilidade que é uma coisa muito importante também que aqui no Brasil a iniciativa privada tem muito esse padrão de mandar embora muito fácil né, aqui ninguém tem estabilidade na iniciativa privada né (Sérgio)

As falas anteriores reforçam que a estabilidade profissional, para essas pessoas, ainda é vista como um aspecto importante rumo à melhoria profissional, indicando que se mantém como um dos grandes atrativos para o ingresso no serviço público, conforme já apontado por outras pesquisas. Cabe destacar que, como já discutido no referencial teórico, tal prerrogativa não se refere aos técnicos administrativos em educação, mas sim, a todo servidor público estatutário, o que pode indicar que o interesse dos participantes não está ligado à carreira de TAE, mas sim, ao cargo público estatutário (TAKAHASHI E LEMOS, 2015; ALBRECHT, 2010; SELIG, 2011; SILVA, BALASSIANO E SILVA, 2014; FONTOURA, TEIXEIRA E PICCININI, 2016).

4.1.1.2. Categoria terciária: circunstancial

Esta categoria traz motivações circunstanciais para a entrada dos participantes na carreira de TAE, revelando que alguns dos entrevistados não tinham o objetivo de ocupar esta carreira e por isso não houve planejamento para passar neste concurso, nem conhecimento das atividades que ele envolvia. Conforme já apontado no referencial teórico, muitos dos que buscam uma carreira pública não são motivados pela vocação, formação acadêmica alinhada ao trabalho ou mesmo por se identificarem com o serviço ao público. Em grande medida as motivações giram em

torno de melhores salários, estabilidade e fuga da competitividade inerente à iniciativa privada (RIBEIRO E MANCEBO, 2013; ALBRECHT e KRAWULSKI, 2011). Ademais, a forma de ingresso através do concurso público, nos moldes atuais, não tem se mostrado eficaz para recrutar candidatos com o perfil que a atividade pública requer (FONTAINHA et al., 2013; COELHO E MENON, 2018; MACEDO et al., 2016). Tais fatores podem contribuir para a entrada de novos profissionais que estão em busca apenas das garantias que o cargo público pode proporcionar, sem levar em conta os desafios inerentes a cada uma das carreiras. Nesse sentido, abre-se espaço para uma aprovação circunstancial, ou seja, o candidato, em busca de melhoria profissional, faz concursos para vários cargos diferentes até que consiga ser aprovado em um deles, qualquer que seja. Os relatos abaixo demonstram, em certa medida, o fenômeno exposto:

Eu vim para cá porque na época eu tava fazendo concurso [...], e aí eu tava fazendo vários concursos e pra cá foi um dos que eu fiz, foi logo na sequência da faculdade, estava estudando, fiz vários. Em todos os que eu fiz foi pra bibliotecário e o único que eu passei na época foi o daqui (Olga)

Eu havia feito esse concurso há bastante tempo, eu nem lembrava mais [...] eu não havia de forma alguma planejado ser um funcionário público assim, mas veio num momento muito importante da minha vida. Mesmo quando eu prestei o concurso eu não tinha essa visão de me tornar mesmo funcionário público. (Alex)

Eu não tinha pretensão inicial de seguir na carreira, nem na educação e menos ainda como TAE né, até porque eu desconhecia essa carreira. (Tales)

[...] eles me chamaram agora em 2022 seis anos depois... já tinha até desistido, tinha esperanças né por ter passado em sexto lugar mas considerando esse tempo todo aí... sem ser nomeado... Foi meu interesse no concurso público né.. não na área específica... (Aline)

Tal característica se assemelha ao que Silva, Balassiano e Silva (2014) chamam de burocrata proteano. Esta nomenclatura está baseada no modelo de carreira proteana, na qual os profissionais gerenciam a própria carreira escolhendo as formas que ela deve assumir ao longo do tempo sem deixar que uma organização faça isso. Segundo os autores, o burocrata proteano é aquele que articula sua inserção no setor público para prover transformações na carreira sem sofrer as pressões do setor privado pois permanece sob a estabilidade do cargo enquanto articula essa autonomia e independência para o gerenciamento de sua trajetória profissional, fazendo concursos sucessivos até alcançar aquele que satisfaça seus anseios pessoais e profissionais.

4.1.1.3. Categoria terciária: identificação

Nesta categoria foram reunidos os relatos daqueles que se identificam com a atividade exercida e/ou com o ambiente da educação. Nesse sentido, destacam a relevância do trabalho desempenhado, o alinhamento com a formação acadêmica, o sonho de uma carreira.

Bom enquanto servidor público, é clichê, mas o ato de servir ao público né, de trabalhar em prol do interesse público, além de outras questões, claro como remuneração, qualidade de vida, essa foi a minha busca. (Tomás)

eu continuo dentro da área, que eu fiz civil (engenharia) e fiz outras pós-graduações dentro da área. Então, a minha permanência nessa função se dá por isso, é uma área de relevância para mim (Luís)

porque eu nunca quis fazer nenhum tipo de atuação profissional fora da minha área né... como tem gente que pega e fala... ah eu já sou graduada vou fazer qualquer concurso de graduação... não, de jeito nenhum, não, de jeito nenhum, eu sempre quis atuar mesmo na área da educação (Helena)

Eu sempre quis ser concursada né, sempre quis ser servidora pública federal né... na época era meu sonho (Naiara)

4.1.2. Categoria secundária: aspectos positivos da carreira

Esta categoria traz relatos que mencionam o que a função de TAE oferece de positivo para os entrevistados.

4.1.2.1. Categoria terciária: garantias da carreira

Os relatos desta categoria apontam aspectos como a estabilidade no cargo, flexibilidade para cumprimento da jornada de trabalho, programa de gestão (teletrabalho), plano de carreira, incentivo financeiro à qualificação, jornada de trabalho flexibilizada, entre outros. Salvo a estabilidade no cargo, os demais são benefícios inerentes à carreira de TAE e são garantidos por lei ou instrumentos infralegais adequados. Esta categoria teve grande relevância no que diz respeito aos aspectos positivos da carreira, demonstrando que, apesar de existirem sérios problemas relacionados a ela, os quais serão discutidos posteriormente, há um forte reconhecimento dos benefícios que oferece.

[...] a carreira em si é muito boa, né, você tem algumas possibilidades que são boas, tem possibilidade de teletrabalho atualmente em alguns setores né, não são todos, tem a possibilidade de trinta horas (jornada flexibilizada) em praticamente todos os setores do campus né, então são possibilidades aí que melhoram sem sombra de dúvida a qualidade de vida né, você tem ali possibilidades hoje de trabalhar um horário, outro não, um dia precisa resolver alguma coisa, faz um teletrabalho em outro horário né, é, então tem essas possibilidades... (Sérgio)

A gente tem um plano de carreira, os servidores técnicos administrativos com o estabelecimento né de incentivos a qualificação, né possibilidades de qualificação (Tomás)

A estabilidade, hoje uma questão de flexibilidade eh de horário, [...] o próprio teletrabalho, né, essa eh não tão rigidez em relação às entregas, uma autonomia né [...] a própria questão eh que não tem mais, mas já teve a flexibilização (jornada flexibilizada) né, foi um ponto positivo né pra carreira, ah o incentivo à qualificação né, que hoje ele é válido né, tem seus problemas né, mas ele é válido né (Tales)

Durante a pandemia, o IFMG adotou compulsoriamente a modalidade de teletrabalho e, após esse período, tendo em vista a aprovação dos trabalhadores, o IFMG instituiu, no ano de 2022, a forma híbrida de teletrabalho, adotada pela maioria dos campi, incluindo o de Santa Luzia (IFMG, 2024). Conforme os relatos acima, esta modalidade de trabalho foi muitas vezes mencionada como promotor de flexibilidade. Tal posição é corroborada por diversas pesquisas realizadas com TAEs e profissionais de outras áreas que, ao vivenciarem a experiência do teletrabalho, percebem uma melhoria na satisfação com o trabalho, aumento de produtividade, autonomia para gerenciar o próprio tempo, melhoria na qualidade de vida e bem-estar (SIQUEIRA, 2021; FERREIRA et al. 2023; LOPES E LUNARDI, 2022; VANDERLEY, 2022).

4.1.2.2. Categoria terciária: autonomia

Esta categoria diz respeito ao grau de liberdade para trabalhar. Tanto no sentido de desenvolver atividades que lhes interessam, mas não estejam necessariamente dentro do escopo do cargo, quanto na possibilidade de discutir a respeito das atribuições que lhes foram conferidas.

[...] tem essa qualidade né, você pode ser propositivo [...] então na iniciativa pública a gente tem essa possibilidade né de criticar, não isso não tá legal, as pessoas precisam entender isso né... na iniciativa pública você pode chegar no diretor né reclamar com ele né, você pode chegar em qualquer um ali e falar o seu trabalho não tá sendo bem feito (Sérgio)

Por ser uma carreira ligada à educação, cuja missão é desenvolver o ensino a pesquisa e a extensão em busca de uma formação omnilateral, há muito espaço para propositura de novos projetos e parcerias, as quais podem ser lideradas por docentes ou TAEs. No último edital de concorrência para projetos de extensão do IFMG Santa Luzia, dois projetos de TAEs foram contemplados, um com foco na conscientização de uma educação mais inclusiva e outro visa à instalação de uma escola de basquete dentro do campus voltada à comunidade externa (IFMG, 2024). De acordo com os relatos a seguir essas e outras oportunidades que a carreira oferecem são importantes para ampliar o conteúdo e as formas de trabalho.

[...] o fato do técnico em assuntos educacionais ele é um leque né... você vê que ele pode atuar na extensão, pesquisa, ensino, e a gente brinca que ele é um faz tudo né... onde tá faltando a gente vai né... mas eu acho que isso é um ponto positivo. (Fernanda)

A gente tem uma liberdade muito grande dentro da educação para poder trabalhar, né? No sentido de, apesar de eu trabalhar das minhas funções enquanto técnico em laboratórios, você tem um pouco de liberdade, você tem um pouco, não, você tem muita liberdade para propor uma área de pesquisa, propor uma área de extensão que é fora da minha área. Então, eu acho que é uma carreira muito interessante, é legal. (Luís)

[...] então a gente pode contribuir, até fugir um pouco dessa carreira de TAE né... em tese, a gente deveria estar sentado na cadeira fazendo o nosso trabalho mas a gente consegue sair e fazer coisas diferentes... (Gabriel)

Cabe também observar que falas positivas relacionadas à autonomia são mencionadas tanto nesta categoria quanto na relacionada à satisfação e ao desenvolvimento no trabalho. Estudos anteriores reforçam essa relação ao apontar a autonomia no trabalho como promotora da satisfação (FOGAÇA E COELHO JUNIOR, 2015; SIQUEIRA E KURCGANT, 2012) e bem-estar no trabalho (HIRSCHLE E GONDIM, 2015).

4.1.2.3. Categoria terciária: identificação

Nesta categoria existem falas que demonstram o quanto o exercício da função de TAE permite ao entrevistado executar atividades de que gosta e com as quais se identifica.

eu acho que a gente pode... essa parte dos bastidores sabe?! do ensino da educação acho que é muito bacana, a gente entender assim as demandas do aluno que chega pra gente, tentar movimentar né... para chegar ali, na

sala de aula diferente... assim sabe, eu acho que isso é muito bacana. (Fernanda)

fato de ser educação também né que eu acho é a base de toda nossa vivência, acho que é um ponto positivo, a gente lida diretamente com o estudante, e muda a vida né, com certeza a gente muda a vida de muitas pessoas. (Tomás)

Se num momento anterior, quando perguntados sobre motivações para entrar na carreira, existiam alguns relatos ligados à identificação, aqui tem-se novamente este aspecto presente quando se fala em pontos positivos da carreira. São aspectos que, apesar de menos frequentes, aparecem nos relatos de alguns dos participantes.

4.1.2.4. Categoria terciária: salário

No que diz respeito ao salário, de todos os participantes, apenas dois relataram que este é um aspecto positivo na carreira. Cabe ressaltar que os servidores com doutorado recebem o incentivo à qualificação em seu percentual máximo quando há estreita relação com seu ambiente organizacional, o que resulta em um aumento de 75% em relação ao salário base da carreira de TAE. Este fato pode, em alguma medida, afetar a percepção de que a carreira possui baixos salários, aspecto apontado pela maioria dos entrevistados quando perguntados a respeito dos aspectos negativos da carreira.

Ah então positivo, começando pelo salário, eu acho bem digno né... (Helena)

Fator positivo é a questão da carreira né, que o técnico administrativo do qual o meu cargo que é o nível E, ele também tem uma questão salarial que é interessante (Lucas)

Outro aspecto importante é que a percepção de um bom ou mal salário varia de profissão para profissão. Algumas menos valorizadas no mercado de trabalho podem perceber o salário do TAE de forma positiva, enquanto aquelas mais valorizadas tendem a enxergar como insuficiente, aumentando assim a insatisfação e o desejo por um novo cargo. Dependendo do emprego anterior dos entrevistados, por exemplo, essa percepção pode mudar — mas isso não foi objeto de análise neste estudo.

4.1.3. Categoria secundária: aspectos negativos da carreira

Os trechos que compõem essa categoria contêm críticas à carreira dos TAEs e mostram os incômodos percebidos pelos entrevistados quanto à função que desempenham.

4.1.3.1. Categoria terciária: desvalorização

A desvalorização da carreira foi apontada como seu principal ponto negativo. É expressa através de falas sobre o baixo salário e a falta de correção monetária, a desvalorização da carreira frente a outras carreiras no que diz respeito ao investimento governamental, recursos e infraestrutura. Além disso, traz aspectos como o pouco reconhecimento de sua importância e atenção reduzida do governo à Educação.

Agora de desvantagem única questão assim que eu vejo assim no momento é a questão do salário que o nosso salário tá bastante defasado. (Naiara)

Negativo, o plano de carreira, eu acho que ele não é bom, apesar de ser do poder executivo, e também eh... eu acho que tá dentro do plano de carreira em si, que não é muito bem reconhecido, sempre quando a gente verifica que o governo deu aumento, não dá aumento pro poder executivo, dá pro poder judiciário. (Fátima)

Pontos negativos, bom, remuneração, que é totalmente aquém do que eu espero assim, como profissional né e enquanto pessoa. A estrutura também das instituições né, acho que a forma como que os governos, os diversos governos veem as escolas né, as instituições educacionais, eu acho que existe, que a gente está numa estrutura que não favorece o desenvolvimento muitas vezes. (Tomás)

Eu acho que quando eu cheguei achei que ia aumentar o salário rápido, só que não é bem assim, tá muito estagnado há bastante tempo, isso é frustrante... Isso é negativo, que demora a melhorar o salário. (Camila)

Apesar de os servidores da educação serem o maior contingente do funcionalismo público federal brasileiro, estão longe de ser a categoria mais valorizada em termos salariais. Segundo Profili (2021), dentre as cinco maiores carreiras do serviço público federal, quatro estão ligadas à educação e, destas, a primeira e a quarta posição são ocupadas por TAEs de nível médio, com 86.000 servidores, e superior, com 40.000 servidores, respectivamente. Entretanto, dentre as vinte carreiras com maior remuneração, nenhuma pertence à educação. Além disso, as 10 carreiras mais bem pagas, que contam com 22.000 servidores, custam

aproximadamente 12% do que é gasto com os 534.000 servidores efetivos federais. Há, portanto, um desbalanceamento salarial dentro desta esfera de governo que está favorecendo alguns cargos em detrimento de outros. Para Carvalho (2011), há um favorecimento de um núcleo duro do governo que, com maior poder de barganha, consegue conduzir suas demandas junto às esferas de negociação com maior eficiência, dentre o qual estão carreiras ligadas à defesa jurídica do Estado, carreiras tributárias, policiais e agências reguladoras. Já Ventura e Cavalieri (2021) afirmam que existe um padrão claro de valorização das atividades essenciais ao funcionamento do Estado e, por isso, elas possuem níveis salariais mais elevados. Em contrapartida, carreiras que possuem titulações mais elevadas, como docentes e pesquisadores, têm pouca valorização. As discrepâncias apresentadas também são sentidas pelos entrevistados, de forma que muitos dos que trabalham nessa carreira se veem exercendo tarefas de alta complexidade, atividades que exigem grande responsabilidade e competência. Muitos possuem formação acima da que o cargo exige, são responsáveis pelo funcionamento e manutenção de aspectos importantes do sistema federal de ensino, entretanto não se sentem valorizados ao receberem salários menores que de outras carreiras do executivo com atividades semelhantes.

Por fim, reforçando a falta de reconhecimento sentida, quatro respondentes, todos ligados à área de educação, apontaram a disparidade entre as carreiras de professor e TAE como sendo um ponto negativo.

Pontos negativos da carreira técnica né... talvez seja o campeão, alguém já deve ter citado, que é a disparidade né, a desigualdade da experiência, pelo menos entre ser docente e ser técnico administrativo, esse para mim é o ponto mais negativo... é eu percebo que isso impera né... me parece que não só no nosso contexto de IFMG mas onde tem técnico administrativo e tem docente a relação é díspare mesmo, é desigual né, então acho que esse é o ponto negativo número um (Helena)

Tem uma diferenciação do tratamento com técnico administrativos e os professores e assim isso aí é um ponto negativo [...] não adianta você falar que não tem, tem a diferenciação sim; (Olga)

Eu acho que docente, o docente não vê muito... a maioria, alguns sei lá... não sei se é a maioria... mas não vêem com bons olhos o TAE sabe... parece que o TAE tá sempre ali assim... ah mas quem é você para trazer essa informação? Quem é você para querer modificar, para querer atuar aqui sabe? (Fernanda)

O técnico administrativo no instituto federal ele tem uma posição subalterna, ele está numa condição, infelizmente de subalternidade em relação ao docente, são carreiras diferentes... mas todos estão dentro de um escopo que é o escopo da educação, e você tem uma hierarquização que para mim é nítida declarada eh, no qual o docente... ele tem uma série, vou chamar até

mesmo de privilégios, dentro do instituto e o técnico administrativo em educação ele é visto muitas vezes pelo docente como até mesmo um grupo que está ali para servi-lo e não para servir o público (Lucas)

Tais relatos apontam um tratamento diferenciado dispensado aos TAEs pelos professores, revelando certa subalternidade, como se a carreira dos TAEs fosse acessória à carreira docente. Há, portanto, certa redução da importância da atividade dos TAEs frente ao processo educacional, de maneira que o protagonismo no processo formativo do aluno parece estar restrito à sala de aula. Não por acaso, todos os que apontam essas discrepâncias são ligados à área fim da instituição. Essa peculiaridade parece mostrar que os TAEs ligados a esses setores são os que sentem mais de perto os embates com a carreira docente, na medida em que tentam implementar um projeto pedagógico humano, inclusivo e condizente com a realidade social e psicológica dos alunos da instituição. Projeto pedagógico este, idealizado e implementado não por professores, mas com a participação destes.

Esses relatos se unem aos de outras pesquisas que apontam em direção semelhante. Para Ribeiro (2011), os conflitos entre as carreiras apresentam-se como um aspecto da cultura universitária. Já Azevedo, Almeida E Silva (2017) afirmam que a invisibilidade da carreira técnico-administrativa se revela nas instâncias intermediárias de gestão e também nas áreas fim. Para Pacheco (2017), em uma pesquisa realizada na Universidade Federal de Rondônia sobre a qualidade de vida no trabalho para os TAEs, foram marcantes as falas sobre o conflito entre as duas categorias funcionais, de forma que os técnico-administrativos sentem-se subvalorizados. Segundo Silva (2018), ao pesquisar sobre as relações hierárquicas e de trabalho em uma universidade federal, percebe-se que a visão dos docentes em relação aos TAEs é que estes têm pouco comprometimento com o trabalho. Como se pode ver, há um desafio institucional a ser vencido cujo objetivo é equalizar as relações entre ambas as carreiras a fim de se minimizar a desvalorização sentida pelos TAEs.

4.1.3.2. Categoria terciária: burocracia

Nesta categoria os participantes demonstram sua insatisfação com a ausência, excesso ou falhas de processos e fluxos aos quais estão submetidos enquanto profissionais desta carreira.

[...] o negativo dela é justamente isso, uma vez que você domina poucas possibilidades na verdade de você ser mais estimulado. Então você fica mais preso a ficar repetindo essas coisas. Se você se ver projetado daqui a 20 anos 30 anos fazendo a mesma coisa isso pode te dar uma sensação de que puxa vida né como vai ser minha vida até lá (Alex)

eu acho aqui extremamente burocrático, hierárquico, esse é um ponto que eu acho que não combina muito com uma estrutura de escola, ser tão hierarquizado sabe?! [...] chefe do chefe do chefe do chefe, autorização né, então assim, eu não posso pedir um negócio no SUAP sem não passar... eu não vejo sentido nessa burocracia tão grande... (Helena)

Eu acho que negativo é quando a gente não é ouvido né [...] Eu acho que muitas coisas se perdem, não tem encaminhamento sabe... (Fernanda)

Quando ocorre alteração no trâmite ou no procedimento de alguma norma ou rito de algum processo eu acho que o meu setor não é bem comunicado, eu acho que existe uma falha de comunicação (Fátima)

Conforme já discutido em tópico específico do referencial teórico, o serviço público busca resultados que atendam as demandas da sociedade e que, além disso, estejam em conformidade com a lei. Sendo assim, tanto os resultados quanto os processos que conduzem a esses resultados devem ser legais do ponto de vista jurídico. Ora, fica evidente a complexidade de se planejar, controlar e gerenciar as atividades do setor público tendo em vista que se pretende ser eficiente e ao mesmo tempo atender a um extenso arcabouço de leis, regimentos, portarias, instruções normativas, jurisprudências e outros instrumentos legais e infralegais. Nesse sentido, são inúmeros os mecanismos de controle que fiscalizam *a priori* e *a posteriori* os atos praticados pelo funcionalismo público, tornando o processo fragmentado e moroso. Conforme os relatos anteriores apontam, essa complexidade é também sentida no IFMG Santa Luzia, de forma que os trabalhadores ouvidos demonstram que as disfunções da burocracia e aspectos ligados a ela são vistos como pontos negativos desta carreira.

Tendo isso em conta, percebe-se que as disfunções da burocracia impactam num ponto central para a instituição e para os funcionários: a redução da capacidade de produzir resultados. Tal consequência tem estreita relação com o tema desta pesquisa, uma vez que, para Morin (2001), um trabalho que tem sentido deve ser

realizado de forma eficiente e ser capaz de produzir resultados. Ademais, como será visto adiante, os relatos do presente estudo corroboram os resultados obtidos pela autora. Sendo assim, as falhas nos processos internos, o excesso de etapas para a realização de tarefas, a hierarquização excessiva, a quantidade demasiada de sistemas e a repetição de tarefas são aspectos apontados pelos entrevistados que podem comprometer o sentido do trabalho para estes profissionais. Tais disfunções da burocracia ofuscam a percepção dos resultados na medida em que alongam o caminho para alcançá-los de tal maneira que o profissional perde a capacidade de perceber o fruto de seu próprio trabalho.

Há, portanto, uma questão gerencial que precisa ser enfrentada pela instituição que é assumir a responsabilidade de rever ou elaborar novos processos com vistas a promover maior dinamismo na execução do trabalho, com foco nos resultados pretendidos. Dentro do que é permitido pela legislação, concentrar a fiscalização *a posteriori* partindo do princípio da confiança e garantir o cumprimento destes processos conforme desenhado pode ser, por exemplo, uma iniciativa bem-vinda.

4.1.4. Categoria secundária: importância do trabalho para os TAEs

Nesta categoria estão agrupados os relatos que explicam o papel que o trabalho ocupa na vida dos participantes da pesquisa.

4.1.4.1. Categoria terciária: sustento

Quando perguntados sobre a importância que o trabalho tem, respostas ligadas ao aspecto da sobrevivência foram as mais frequentes. As falas contidas nesta categoria apontam para a obrigatoriedade ligada ao trabalho, afinal, nenhum dos entrevistados tinha qualquer outra fonte de renda que pudesse garantir o próprio sustento e da família, tornando o trabalho uma via necessária.

Todo mundo trabalha pensando por questão financeira mesmo, porque precisa de trabalhar, precisa do dinheiro ali para sobreviver (Naiara)

Sim, sim, ele é muito importante né, porque a gente depende do trabalho para viver (Fátima)

Primeiro que é a fonte de renda, então, é claro, né... tem que trabalhar, não é nenhuma opção assim... (Luís)

Ah no momento ele tem uma importância grande financeira, meu marido deixou o trabalho, eu sou a provedora no momento (Fernanda)

Apesar de alguns dos entrevistados considerarem o trabalho como uma fonte de satisfação, muitos relatos indicam que a centralidade do trabalho em suas vidas reside principalmente no fato de ele ser a fonte de renda que lhes permite obter satisfação e prazer fora do trabalho. Como se vê nos relatos a seguir, o trabalho ganha uma dimensão instrumental, ou seja, se torna uma ferramenta para alcançar outros objetivos de vida.

Quando eu tava saindo da faculdade eu pensava que eu ia ser CEO de uma grande empresa porque eu ia ter poder, o significado do trabalho para mim era uma expressão de poder da minha capacidade de mostrar o quanto que eu sou competente, aí você vai caindo na vida real e vai percebendo que o trabalho é uma possibilidade de você né adquirir coisas, manter coisas [...] trabalho para mim é um meio de chegar onde eu quero fora daqui, muito instrumental a relação é isso mesmo é uma relação bem mais para instrumental do que como realização (Alex)

Eu gosto de ficar sem fazer nada, ócio né, eu gosto de ócio, e fazer outras coisas, eh ler mais, eh sei lá assistir mais coisas, passar mais tempo com a família, eu não acho que trabalho, eh eu não dou essa importância tão... é óbvio que a gente, que eu preciso de trabalhar porque eu não tenho herança né, não vivo de renda, então o trabalho é uma necessidade (Olga)

Bom, eu posso ser sincero? Ele tem uma importância financeira na minha vida, por mais que a gente tá falando aqui que a gente muda a vida de pessoas, mas ele precisa mudar a minha vida também, e assim né, a gente precisa de conforto, a gente precisa de lazer, sobretudo de saúde, então o trabalho tem pra mim uma importância financeira (Tomás)

Se esses relatos representam aqueles que enxergam o trabalho de forma instrumental, os que se seguem revelam certo desejo por parte dos entrevistados em equalizar a importância que o trabalho tem frente a outras prioridades em suas vidas:

Hoje eu acho que eu consegui colocar o trabalho num lugar mais adequado, mais equilibrado, então assim, houve tempo que o trabalho, ele ocupava assim praticamente o sentido da minha vida, trabalhava muito, muito tempo [...] e o fato de conseguir priorizar outras dimensões da minha vida, o trabalho começou a ocupar o lugar que ele devia eu acho, que é o correto... né uma parte importante, mas uma parte importante pra minha filha, pro meu marido, pros meus pais né... acho que eu consegui equilibrar melhor, hoje eu consigo equilibrar mais. (Helena)

Eu tento, sem conseguir, fazer com que o trabalho seja uma das dimensões da vida e não A DIMENSÃO, né, que ele não me tome por inteiro, né, eu tenho horas a cumprir no trabalho, e por esse trabalho exercido eu tenho um salário que eu vou receber e esse salário que eu vou receber ele vai me manter né, porque eu preciso comer, eu preciso alimentar a minha família, eu preciso manter as minhas coisas acontecendo né, eu preciso de transporte, eu preciso vestir. (Lucas)

Cabe observar que o aspecto instrumental do trabalho não exclui necessariamente a possibilidade de se obter prazer e realização com ele; denota apenas que, no caso destes participantes, a busca por esses sentimentos está diluída em outras dimensões da vida.

4.1.4.2. Categoria terciária: realização

Em contraposição a essa visão estreita do trabalho, houve respondentes para os quais seu papel reside sobretudo na realização pessoal que é capaz de proporcionar. Aqui, os participantes ressaltam o quanto o trabalho os motiva, o quanto se identificam com ele e o quanto está alinhado ao que almejam para a vida.

Eu fui aluno do técnico aqui e aluno de graduação aqui dentro do IFMG. Então, eu já tenho um carinho especial aí pelo IFMG, e além de ser minha fonte de renda, que é super importante, eu particularmente gosto muito de trabalhar, um ambiente assim, eu acho interessante. (Luís)

Trabalho com pessoas, é o meu objetivo de vida... assim, fazer sentido na vida das pessoas de alguma forma... (Aline)

Eu acho que a importância pessoal mesmo... no sentido que eu sempre quis ser servidora pública então foi uma conquista minha, ah... é uma satisfação eu acho sabe? (Fernanda)

então ele realmente, ele traz essa satisfação e quando você consegue fazer entregas né, tanto a rotina no ambiente de rotina quanto para situações estressantes que fogem do que você esperava né, eh, aquilo que te traz uma satisfação muito grande, então o trabalho ele tem esse valor para mim né, é para além do fisiológico, ele é mais do que necessário, ele é uma ponte, um elo de amizade, de conflitos, de problemas, de trato com o ser humano né, então é bem completo. (Tales)

Nessa última fala, fica claro que o entrevistado vê o trabalho de modo mais amplo. O termo “completo” reflete isso, ou seja, trata-se de algo que é fonte de satisfação, relações sociais, talvez até superação pessoal (no sentido de conseguir atender demandas a despeito de dificuldades nelas envolvidas, conforme mencionado).

4.2. Categoria primária: Características de um trabalho com sentido

Esta segunda categoria primária procura verificar se os seis aspectos apontados por Morin (2001) para um trabalho com sentido estão presentes no dia a

dia laboral de cada um dos entrevistados. Para isso, foram feitas perguntas com o intuito de saber se percebiam ou não a presença de uma determinada característica em seu trabalho e em seguida tinham a oportunidade de explicar de maneira mais detalhada os motivos que sustentam sua resposta. É importante observar que muitas respostas oscilaram, confirmando parcialmente o aspecto perguntado. Nesses casos o respondente tinha razões para confirmar e rejeitar a percepção da característica proposta. Na tabela de categorias, os que assim se comportaram foram classificados como “parcialmente”.

4.2.1. Categoria secundária: resultados

Esta categoria contém relatos que descrevem como os entrevistados enxergam o trabalho do TAE em termos dos resultados alcançados em relação ao esforço empreendido.

4.2.1.1. Categoria terciária: eficiência

Apenas duas pessoas relatam que seu trabalho é realizado de forma eficiente e uma delas destaca um aspecto importante da administração pública em sua fala, qual seja, a busca pela legalidade:

Bom, pois é... a relação do serviço público ela é muito diferente do que a relação da empresa privada, então na empresa privada você precisa cumprir uma meta, no objetivo público você também precisa cumprir uma meta, mas muito mais do que isso você precisa cumprir a legalidade do processo, são objetivos diferentes, são senhores diferentes que você tem que responder, então aqui, com o empenho que é feito e tudo mais buscando o objetivo de desenvolver os processos legais, sim totalmente dentro do processo. São outras metas são outros processos, isso não afeta o cumprimento do resultado pelo menos não da minha parte. (Alex)

Conforme já discutido no tópico a respeito da administração pública, em que pese a burocracia ser fonte de diversas disfunções, mencionadas predominantemente nas falas dos que consideram seu trabalho ineficiente, são importantes os resultados conseguidos através da implantação do modelo burocrático na administração pública brasileira, como a racionalização, profissionalização e a busca por processos organizacionais aderentes à lei (ABRUCIO E LOUREIRO 2018; CORGOZINHO 2022; FRISCHKNECHT 2020). Não há, portanto, espaço para uma descontinuação do

modelo burocrático cujos princípios são formativos do Estado democrático brasileiro, e sim para ajustes que priorizem a flexibilidade dos processos organizacionais, redução de níveis hierárquicos, pressuposto da confiança limitada ao invés da desconfiança total, controle por resultados e administração voltada ao cidadão. (BRESSER-PEREIRA, 2022).

4.2.1.2. Categoria terciária: ineficiência

A ineficiência foi apontada por quase a totalidade dos entrevistados quando questionados a respeito da relação trabalho realizado *versus* esforço empreendido. É importante notar que os temas tratados nesta categoria foram também mencionados na categoria referente aos aspectos negativos da carreira. Este atravessamento reforça a possibilidade de que a falta de resultados eficientes no trabalho tem um papel decisivo na redução de sentido do trabalho destes profissionais.

Os relatos desta categoria apontam para um engessamento dos processos, além de falhas importantes nos fluxos existentes, ou, em alguns casos, estes simplesmente não existem:

[...] às vezes eu falo que é da falta de organização, às vezes não tem um fluxo muito bem definido, ou tem e não é executado da forma correta, sabe essa questão né... a gente eu vejo muito problema nisso sabe, desses alinhamentos assim, do fluxo mesmo... (Naiara)

Eu acho ainda muito engessado o serviço público; hoje você não consegue eh, simplesmente, mudar um sistema de gestão, com base numa experiência prévia, ou um conhecimento acadêmico e tal, de uma hora para outra, você tem toda uma estrutura a ser mudada, você tem pessoas externas, você tem uma série de tratativas que deverão ser feitas que não depende de você (Tales)

Relacionado a isso, uma pequena parcela enxerga uma eficiência parcial do trabalho, justificando que esta é alcançada somente quando a atividade não depende de outros servidores:

[...] meu trabalho, eu dependo de outras pessoas para executar as coisas né, não é só eu, quando dependo só da minha parte é super de boa, super tranquilo, eu consigo executar no tempo hábil, tranquilo, mas quando eu dependo de outras pessoas é frustrante (Camila)

Naquilo que depende de mim... porque muitas coisas não dependem de mim, depende de outras pessoas naquilo que depende de mim ok, agora no que depende das outras pessoas não tá indo tão bem assim não tá! (Olga)

Se, por um lado, essas falas demonstram uma eficiência parcial, por outro, percebe-se uma frequente justificativa para a ineficiência apontada, qual seja, a hierarquização e o excesso de etapas para a conclusão das tarefas, ocasionando um compartilhamento demasiado das responsabilidades pelos resultados e, assim, a fragilização da percepção de se foram alcançados. Isso pode ser melhor percebido nas seguintes falas:

Como dependo de outros também, eu tenho a subjetividade do outro, eu não sei mensurar até que ponto ele tá sendo cumprido ou atingido, né (Lucas)

Tem situações que extrapolam a gente, por exemplo, você tem um fluxo que necessariamente tem que passar por um terceiro então eu acho ainda muito engessado o serviço público e não existe uma correlação direta entre esforço e resultado (Tales)

Porque a administração pública é... são fluxos e muitas das decisões não dependem só da gente; muitas vezes a gente emprega esforço numa determinada demanda mas quando ela chega em determinada autoridade ou em determinado servidor aquilo para (Tomás)

Por certo, nem todo trabalho realizado dentro de uma organização ocorrerá de forma isolada ou terá seus resultados mensurados a partir de um único indivíduo. Entretanto, as falas dos participantes demonstram um problema há muito tempo apontado pela literatura como sendo um entrave à eficiência no serviço público: a fragmentação excessiva das tarefas e o conseqüente processo de isolamento dos resultados. Para Brasileiro, Cavalcanti e Dias (2019), em uma pesquisa com servidores públicos sobre a percepção da administração burocrática, a funcionalidade dos serviços prestados é diretamente afetada pela rigidez dos processos e a resistência a mudanças. Segundo Borges, Walter e Santos (2016), os resultados obtidos pelo setor de compras do tribunal de justiça pesquisado são reduzidos por conta de uma hierarquização excessiva e concentração de competências em coordenações e secretarias superiores. Na mesma direção dos autores anteriores, Araújo, Barp e Nummer (2019) destacam a alta fragmentação das tarefas, o excesso de documentação formal e a forte hierarquização como principais disfunções da burocracia no batalhão de polícia onde a pesquisa foi realizada. Para Leite et al. (2019), o principal aspecto da burocracia presente na universidade federal pesquisada é a falta de autonomia dos funcionários, caracterizada pela concentração das decisões nas chefias, impedindo a fluidez dos serviços prestados.

Como se pode ver, os achados desta categoria se unem aos resultados de outras pesquisas ao revelar que as disfunções burocráticas têm afetado de forma contundente os resultados obtidos com o trabalho.

4.2.2. Categoria secundária: intrinsecamente satisfatório

Esta categoria reúne falas em que os entrevistados se posicionam quanto à satisfação e ao desenvolvimento pessoal percebidos em seu trabalho. Segundo Morin (2001), a satisfação com o trabalho se dá em termos de aprendizagem e desenvolvimento de competências. Os relatos ficaram divididos quase igualmente entre uma percepção positiva e outra negativa a esse respeito.

4.2.2.1. Categoria terciária: satisfatório

Para Morin (2001) o desenvolvimento de competências, a capacidade de solucionar problemas, o incremento do potencial produtivo e a correspondência entre os talentos pessoais com as exigências do trabalho são importantes para o sentimento de satisfação e realização no trabalho. É importante ressaltar que o principal fator positivo apontado como promotor de satisfação e desenvolvimento, nesta pesquisa, foram as garantias que a carreira de TAE e o IFMG asseguram ao servidor.

Como eu te disse, a nossa carreira também ela retribui né... pelo menos com... dignamente essas... esses esforços né... então eu já cheguei aqui com mestrado e achei o máximo receber como mestrado (incentivo à qualificação); eu acho que o fato de retribuir bem, cada avanço que você faz, então quando eu fui fazer doutorado, eu falei nossa... eu ficava falando que não ia fazer doutorado, mas agora que eu tô né... (Helena)

Cara, a gente tem elementos aqui que favorecem sim o desenvolvimento do servidor né, [...] então por exemplo né, hoje a gente tem, processos que são feitos para o servidor né, o teletrabalho ou programa de gestão né, a jornada flexibilizada, isso tudo possibilita o desenvolvimento (Tomás)

Sim, eu acho que o IFMG ele propõe pra gente uma progressão de carreira que pro TAE é boa [...] nós temos colegas que já tem doutorado e são TAEs, e eles não querem seguir carreira de docente, mas eles querem prosseguir academicamente, então eles têm essa oportunidade, então eu acho que aqui oferece todos os meios (Gabriel)

Em âmbito educacional aqui no IF especificamente... assim, parece que tem muitas oportunidades, é o que eu vejo né... oportunidade de crescimento, oportunidade né de incentivo para continuar uma graduação, para continuar a especialização, então assim... é o que eu vejo (Aline)

Os relatos acima apontam para uma peculiaridade da carreira dos TAEs relacionada ao incentivo à qualificação (IQ). Conforme discutido anteriormente, trata-se de um incentivo pecuniário não obrigatório, concedido a todo funcionário que prossegue sua formação acadêmica para além daquela necessária ao cargo ocupado. Ocorre que, muitas vezes, a busca por esta formação se dá não apenas pelo desejo de aumentar os saberes disponíveis ao desenvolvimento do seu trabalho, mas também pelo interesse no incremento salarial (JACOBSEN et al., 2016; FERREIRA et al., 2015; RIBEIRO et al., 2017). Isto fica ainda mais nítido quando o principal ponto negativo da carreira é a remuneração e o principal ponto positivo são as garantias da carreira, e dentre elas, o IQ e a progressão por capacitação. Ambos os instrumentos garantem aumento pecuniário permanente à remuneração do servidor e são, portanto, um importante artefato para minimizar o impacto salarial.

Por outro lado, as falas a seguir demonstram que a realidade do trabalho no serviço público é desafiadora e requer do funcionário o desenvolvimento contínuo de novas competências. Entretanto, segundo os relatos, isso nem sempre ocorre por um incentivo institucional ou através de um programa interno de avaliação de desempenho, feedback e treinamento contínuo. Conforme já discutido em tópico específico do referencial teórico, no serviço público há grande dificuldade de transformar a avaliação de desempenho em um instrumento de gestão. Além disso, os indicadores de desempenho não estão necessariamente ligados às estratégias da organização, sendo assim a avaliação de desempenho pouco contribui para a melhoria dos serviços prestados e para a construção de um plano de desenvolvimento de carreira (BATISTA E SANABIO, 2014; GUESSER et al. 2020; TESSARINI E SALTORATO, 2021). Muitas vezes, é o servidor que, por interesse próprio, encontra meios de se qualificar para atender às novas demandas de trabalho.

[...] essa necessidade de polivalência, você acaba que por necessidade, pelo menos quando eu entrei né, eu fui apresentado desse jeito, de ter uma necessidade de você sempre tá ali é... perpassando áreas distintas, [...] por mais que às vezes não era a sua intenção inicial você presta um concurso e aí você tem uma ideia inicial e chega lá dentro você vê uma realidade distinta, totalmente diferente que talvez, de novo, eu reforço, pode ser uma situação da educação, ou do próprio cargo, realmente uma limitação, um problema, né, que aí você chega e se depara com uma necessidade gigantesca que você tem que, de novo, trabalhar com essa questão da polivalência, aí tem pessoas que tem perfil, tem pessoas que não, no meu caso, aí eu acho que é um ganho (Tales)

Sim, apesar desse esforço que muitas vezes é feito de forma redobrada, e isso no meu caso eu afirmo tem sido bastante desgastante e tem hora que

eu penso.. uau compensa? Não é que eu tô me gabando não, isso é porque muitas vezes eu quis, eu quis aprender, não foi porque me foi concedido, algum incentivo, não, foi porque eu busquei esses lugares, sim, as portas eu fui abrindo [...] então eu tenho hoje uma visão dos processos educacionais que é muito maior do que eu tinha antes, sem dúvida, mas isso repito, porque eu quis, porque se eu ficasse quieto no canto, seria um protocolar (Lucas)

[...] a gente tem uma autonomia que nos favorece também, é uma via de mão dupla, quem é proativo consegue se aproveitar da situação quem não é reclama muito, só vê uma visão negativa e se auto sabota né porque tem oportunidade e não enxerga (Gabriel)

Apesar de os relatos desta categoria apresentarem questões que apontam para a satisfação no trabalho, suas entrelinhas demonstram que a satisfação inerente a um trabalho com sentido pode não estar sendo alcançada nos termos de Morin (2011), na medida em que o desenvolvimento contínuo não está atrelado aos objetivos estratégicos e ao desenvolvimento de novas habilidades voltadas ao trabalho.

4.2.2.2. Categoria terciária: insatisfatório

Aqueles que consideram que seu trabalho não lhes traz satisfação apontam a execução de tarefas repetitivas e burocráticas como principal fator desestimulante. Alguns relatam certa frustração com a carreira e/ou o serviço público por conta de uma realidade distinta daquela idealizada.

Eu acho que ali eu tô, eu posso mais mas... é tipo, um ambiente faz a pessoa ser ineficiente. Ah eu acho que quando eu entrei eu acho que esperava mais sabe?! Porque eu não... tipo assim, eu não vim da área de educação, eu não sou da área de educação, aí quando eu cheguei no IF, tipo tem que participar de comissões de fazer isso, de fazer aquilo... eu falei assim comissão? Que comissão que eu tenho que participar... não tem nada a ver com a minha formação (Camila)

O trabalho desenvolvido aqui é um trabalho que busca a realização de normas específicas, então você se transforma, na carreira que eu tenho, você se transforma numa pessoa que sabe alimentar o sistema dentro das regras, é uma carreira que te exige pouco intelectualmente; então se o trabalho te coloca numa forma mais mecânica pouco ele te leva a um desenvolvimento pessoal dentro do trabalho (Alex)

Como é um serviço burocrático, creio que não tem para onde fugir, creio que não muito, são demandas eh... digo um pouco burocráticas, previstas eh... que não pode fugir daquilo que a lei determina, então profissionalmente creio que não (Guilherme)

Novamente tem-se, aqui, relatos que apontam as disfunções burocráticas da máquina pública afetando o funcionário. Ela já apareceu como um aspecto negativo da carreira, como um fator que prejudica a percepção de resultados e, agora, aparece

novamente como um fator que interfere na satisfação do TAE. Muitos relatos demonstram que o trabalho repetitivo e a falta de dinamismo dos processos limitam a capacidade de desenvolvimento do profissional, afetando, assim, sua percepção quanto à satisfação com o trabalho. Pode-se levantar duas possíveis implicações para a organização: a primeira, já comentada anteriormente, tem a ver com o empenho do corpo administrativo em mapear e redesenhar os processos internos de forma a reduzir etapas, diminuir a quantidade de sistemas de trabalho, melhorar a comunicação interna e promover o cumprimento dos novos fluxos acordados. Entretanto, é possível que a margem para manejar essa mudança seja limitada pela legislação a ser atendida, de onde tem-se a segunda implicação: a necessidade de comunicar melhor as possibilidades que a carreira oferece, conforme apontado pelos próprios servidores nesta pesquisa. Muitos relatos indicam que a carreira dá certa autonomia para trabalhar, além do mais, existem garantias asseguradas ao funcionário que podem trazer uma melhor percepção da satisfação deste. Pergunta-se se esses servidores estariam cientes das possibilidades existentes para darem uma contribuição menos estreita do que apenas cumprir regras e atender demandas, sugerindo que são indicados investimentos da instituição em comunicação.

4.2.3. Categoria secundária: relevância social

Na categoria de relevância social apenas uma entrevistada não percebe seu trabalho como uma contribuição à sociedade, atribuindo tal fato ao aspecto inteiramente burocrático e completamente afastado da área finalística da instituição. Para Morin (2001), o trabalho com sentido deve ser feito de uma maneira socialmente responsável, evitando práticas injustas, desrespeitosas, desonestas ou imorais, além de ter de contribuir com a sociedade. Nesse sentido, quase a totalidade dos respondentes afirmou que seu trabalho contribui com uma sociedade melhor. É provável que isso ocorra pelo fato de o IFMG estar atrelado a um setor tão carente e capaz de provocar grandes mudanças na sociedade, que é a educação. Nesse sentido, direta ou indiretamente os respondentes afirmam que seu trabalho repercute positivamente na sociedade.

Educação é fundamental, a princípio é até uma previsão constitucional né, dos direitos sociais etc etc... a gente diretamente ou indiretamente faz isso acontecer; resumindo, acho que tem algumas contribuições sim até pela

atividade meio indireta, mas eu acho que ainda poderia ir um pouco mais além (Tales)

Todas as vezes que tem um atendimento, a qualquer um que compõe a comunidade acadêmica, todas as vezes que eu penso os processos educacionais, eu esteja fazendo isso para melhor, do IFMG e por conseguinte melhor da sociedade, espero que sim, eu enxergo isso como horizonte, como objetivo... (Lucas)

Acho que a gente contribui porque aqui é uma escola, a gente está formando jovens para o mercado, tem uns cursos até bom para o mercado, temos cursos superior, então assim, acho que o nosso serviço que a gente faz assim, contribui muito, mesmo se não fosse uma escola (Alisson)

4.2.4. Categoria secundária: relações interpessoais

Para Morin (2001) o trabalho coloca as pessoas em relação umas com as outras e isto contribui para a formação de suas identidades. Nesse sentido esta categoria busca compreender se o trabalho que realizam é capaz de mediar o estabelecimento de laços significativos com outras pessoas. A grande maioria dos respondentes demonstra em suas falas que seu trabalho lhes permite o estabelecimento de relações consistentes com outras pessoas.

4.2.4.1. Relações significativas

Em se tratando das relações interpessoais produzidas através do trabalho, a maioria dos entrevistados relata que o seu trabalho é um importante indutor no estabelecimento de relações interpessoais saudáveis, seja para execução de tarefas e resolução de problemas, pela natureza do trabalho no âmbito escolar, ou a partir de interesses em comuns que podem inclusive se estender para além do âmbito laboral.

Um colega meu tem mesmo viés profissional, a gente troca figurinha ali e trabalha junto, ele vira um participante do projeto e isso acaba criando relação mais íntima né... (Gabriel)

Eu consegui criar laços sim, o meu trabalho contribui porque hoje eu tenho esses laços mais assim, estreitos, justamente por conversa, por causa do trabalho mesmo né (Fernanda)

Eu penso que a escola por ser esse lugar assim teoricamente né mais humano, de formação, de ser necessariamente o lugar de concentração de seres humanos né, acaba proporcionando isso né [...] então o espaço em si também por ter esse objetivo acaba facilitando né, essas aproximações (Helena)

Sim, fiz muitas amizades aqui sabe?! Tem gente aqui que é pra vida mesmo sabe... o trabalho permite isso aí não tem nada que crie obstáculos, eu tenho muitos amigos aqui (Naiara)

4.2.4.2. Relações pouco significativas

Aqueles que não enxergam o trabalho como um indutor de relações interpessoais atribuem esta lacuna à falta de incentivos institucionais que impulsionem a criação de laços, condicionando-os a um esforço pessoal que passa a ser mediado, em grande medida, pela personalidade de cada um e sua facilidade (ou não) para desenvolvê-los. É certo que criar esses laços passa por aspectos pessoais, entretanto o estabelecimento de mecanismos institucionais pode ser um facilitador dentro do ambiente de trabalho.

Acho que depende muito da pessoa do ser humano né eh, em querer entrosar, ser participativo, acho que existe perfis diferentes, mas não existe uma coisa institucional que vem da instituição fala ó... tal... um calendário, ó tal ano... tal mês... de aniversário da instituição será feito... reservado um espaço externo onde será momento de integração [...] falta fatores mais institucionais, que é um problema da administração pública, mas que crie eventos institucionais, não dependa ali de uma caixinha, mais institucionais para que possa trazer essa integração (Tales)

O trabalho ele não permite muito né, essa troca aí, né, essa criação de laços de vínculos né, eh não traz muito essa possibilidade né, eu acho que era importante né ter mais aí momentos de convivência né, um almoço coletivo né, eu acho que é importante [...] a gente precisava né, de ter um momento aí de um café comunitário aí, uma vez por mês, um lanche né, que reúna mais pessoas né, mas é a gente tem dificuldade aqui para fazer um evento de fim de ano! [...] hoje é cada um assim, cada um no seu quadrado ali, né, raramente um encontra o outro, nem no horário de almoço normalmente não se encontram né, eh, então é um caso isolado ou outro assim de servidores que tem uma relação mais próxima e tal, porque o ambiente não propicia esse relacionamento né (Sérgio)

4.2.5. Categoria secundária: segurança e autonomia

A penúltima categoria, a partir dos estudos de Morin (2001), busca saber de cada participante se o seu trabalho proporciona segurança e autonomia financeira. Dentre as respostas, aquelas indicativas de segurança financeira se sobressaíram, entretanto, muitos afirmaram existir motivos para se sentirem seguros e inseguros ao mesmo tempo. As justificativas giram em torno de dois aspectos principais: a estabilidade funcional decorrente do cargo público que obviamente repercute na percepção de segurança e, por outro lado, o congelamento salarial e a instabilidade

política como principais motivos que geram um sentimento de insegurança. É importante notar que relatos semelhantes já apareceram nesta pesquisa nas categorias referentes aos aspectos positivos e negativos da carreira. Voltam a aparecer aqui como marcadores que podem influenciar a percepção de sentido do trabalho para estes profissionais.

4.2.5.1. Segurança

Nesta subcategoria a principal razão mencionada para uma percepção de segurança no trabalho foi a estabilidade funcional que o cargo proporciona e a autonomia para trabalhar.

Devido a, igual eu te falei, do ser servidor público, você não ser mandado embora. Isso traz uma tranquilidade muito boa (Alisson)

No primeiro momento lá atrás a única coisa que me atraiu foi a estabilidade, sempre me traiu a estabilidade; sempre eh coloquei na balança o financeiro e a estabilidade; talvez poderia estar ganhando financeiramente tá ganhando mais, ou não, mas a estabilidade sempre me ponderou (Tales)

[...] tem também como qualquer servidor público os mecanismos legais para que não seja perseguido né, ninguém vai chegar para mim e vai falar assim: olha, eu não gosto de você, você tá demitido (Leonardo)

Conforme já discutido em tópico anterior, a estabilidade é um importante marcador de diferença entre a esfera pública e privada no que diz respeito ao trabalho. Ela foi pensada para dar uma resposta ao nepotismo, comum em estruturas patrimonialistas, assegurar a continuidade do serviço prestado e evitar perseguições (OLIVEIRA et al., 2021), finalidades relevantes até os dias de hoje. Entretanto, diante de um mercado de trabalho bastante competitivo na esfera privada, aqueles que almejam uma carreira no serviço público o fazem mais por conta da estabilidade do que pelo interesse e afinidade com as atividades desenvolvidas nessa esfera de trabalho (ALBRECHT E KRAWULSKI, 2011; RIBEIRO E MANCEBO, 2013).

4.2.5.2. Insegurança

Atribui-se a falta de segurança e autonomia financeira, principalmente, à defasagem salarial e à carreira pouco valorizada, possibilitando o suprimento apenas de necessidades básicas.

Igual eu falei no início da entrevista, eu acho que a carreira do TAE ela ainda tá um pouco, um pouco meio falha, é questão de desenvolvimento, questão de progressões que igual eu falei, desde 2017 nós não temos, nós não tínhamos nenhum reajuste (Guilherme)

Atende às minhas necessidades básicas né, questão de alimentação, vestuário, lazer, hoje em dia sim; É uma segurança das necessidades básicas mesmo entendeu? (Aline)

Sustento e provisão é complicado né, você fica cinco anos sem aumento, não é para qualquer um não (Sérgio)

Nesta categoria, cabe destacar que aspectos políticos e de governo foram apontados como motivadores de instabilidade no cargo.

Segurança também não, ainda que tenha exista a estabilidade, a gente já passou por um período de tentativa de reforma administrativa, a gente passou período muito difíceis para um servidor que trabalha no Poder Executivo, que trabalha na educação, a gente não tem segurança quanto a jornadas mais flexíveis, a impressão que eu tenho muitas vezes é que o programa de gestão (trabalho remoto) parece que é sempre um favor que está sendo concedido (Tomás)

[...] ainda mais na educação, e nessa carreira sim, que é aí que tá o problema, não é o caso por exemplo do auditor fiscal né, de uma carreira típica de estado, o cara em tese não tem essa preocupação, de que amanhã não vai vir uma reforma administrativa, ou vai vir um governo de direita ou esquerda que vai fazer uma modificação e que vai trazer prejuízo, então eh eu por vários momentos eu senti uma instabilidade no serviço público (Tales)

No tópico anterior, a estabilidade funcional foi evocada como principal fator de segurança no serviço público, entretanto respostas como as últimas indicam que as mudanças políticas e econômicas ocorridas no país, nos últimos anos, têm afetado a estabilidade percebida pelos servidores. Tais resultados corroboram com outras pesquisas conduzidas com profissionais da educação pública federal, que apontam para sucessivos cortes orçamentários afetando em cheio a condução dos trabalhos dentro das IFES, além da frequente ameaça à perda de direitos conquistados (TESSARINI JUNIOR, GERALDO E SALTORATO, 2021; RIBEIRO E LEDA, 2016; SOUZA et al., 2017; RIBEIRO E MANCEBO, 2013; SILVA E MELO, 2018).

4.2.6. Categoria secundária: ocupação do tempo

A última categoria procura investigar se o tempo dos entrevistados tem sido ocupado adequadamente pelo trabalho que desempenham, tenta identificar excessos

ou talvez ociosidade, e se o trabalho ajuda a estruturar seus horários e rotinas. A maior parte dos entrevistados considera que o seu tempo é adequadamente ocupado pelo trabalho e que ele estrutura suas rotinas.

4.2.6.1. Adequada

Neste aspecto a maioria dos participantes respondeu que o trabalho atualmente ocupa um tempo adequado de suas vidas, alegando que existem prazos apropriados para a execução das demandas e uma razoável flexibilidade para cumprimento da jornada de trabalho.

como serviço público é... em si são processos morosos e burocráticos, creio que normalmente o servidor ele não fica tão atarefado a ponto de deixar as demandas atrasarem a os processos andarem... (Guilherme)

Eu gosto do que eu faço e ocupa sim, ocupa o tempo e o espaço, eu acho que é adequado. Hoje a minha função é adequada, não é de mais nem de menos. Aparece alguma coisa que você fica meio preocupado, que você quer correria pra fazer, mas acho que é adequado sim (Alisson)

Se eu vejo que meu escopo de demandas pequeno eu tento conversar, converso sempre com a diretora pra que seja sempre adequado, e quando é excessivo também eu falo, aí eu dou o grito, a gente tem essa liberdade (Tomás)

4.2.6.2. Inadequadamente

Alguns apresentam uma visão diversa e alegam que se sentem sobrecarregados pelas demandas, tendo em vista a falta do efetivo ideal para o volume de trabalho. Ademais, alegam que o melhor aproveitamento do tempo passa por uma definição mais adequada do escopo de cada cargo. Cabe ressaltar que alguns dos participantes reconhecem que a má administração do próprio tempo também contribui para o desalinhamento de suas rotinas.

[...] mas acho que é um pouco culpa minha tá... deixa eu até falar... porque eu posso falar assim... não, vou fazer minhas 8 horas e ponto final e é isso né... e às vezes, muitas vezes eu chego em casa e aí assim, eu não consigo desligar... mas é um problema meu isso né; mas eu acho que boa parte sou eu mesmo... eu sou assim... (Fernanda)

Eu acho que extrapola um pouco sabe?! isso, acho que extrapola um pouco não, na verdade bastante, se tivesse, se a gente tivesse contasse com mais uma pessoa aqui no setor acho que ficaria bem equilibrado, falta pessoal (Naiara)

[...] essa pessoa só fazia isso, hoje ela faz licitação, aí tem pregão eletrônico, ela precisa tá atualizada, ela também faz serviço administrativo, ela tem que cumprir horários diferentes, ela não consegue ficar no horário fixo, então tá demandando muito mais do que os critérios que anteriormente eram atribuídos... pras classificações do servidor, eu sinto isso [...] então você recebe trabalho cada vez mais e não tem um limite, isso faz a gente se desgastar demais, desgastar muito, e ocupar o tempo a mais, e ocupar muito tempo. (Gabriel)

É importante notar que todas as respostas que indicam uma ocupação inadequada do tempo foram de pessoas que ocupam a função de chefia, ou seja, cargos de livre nomeação e exoneração que exercem uma atividade de liderança. Isso sugere que esses cargos podem sobrecarregar os servidores, sinalizando a necessidade de se reverem suas atribuições.

4.3. Categoria primária: sentido do trabalho dos TAEs para os TAEs

Nesta categoria os participantes tiveram a oportunidade de se expressar livremente a respeito do que é um trabalho com sentido, de forma desvinculada das categorias mencionadas por Morin (2001). O objetivo foi verificar se há aspectos que eles consideram para avaliar se seu trabalho faz sentido, que, eventualmente, não estejam presentes na literatura consultada, além de confirmar aqueles já previstos pela autora que embasa esta investigação. Em seguida, foram convidados a refletirem se o trabalho que realizam hoje reflete o sentido proposto por eles próprios.

4.3.1. Um trabalho com sentido

Nesta categoria estão agrupadas as subcategorias que emergiram dos relatos dos TAEs para um trabalho com sentido. Ela se divide em quatro subcategorias, como mostrado a seguir.

4.3.1.1. Ajudar pessoas

Na maioria dos relatos está presente a ideia de que para o trabalho ter sentido precisa ajudar pessoas:

Eu acho que um trabalho com sentido para mim seria aquele que pudesse eh... maximizar a... que pudesse tirar o indivíduo, o ser humano de um ponto A para um ponto B melhor (Tales)

Quando o seu trabalho tem como resultado assim, impactar na vida de alguém sabe, você tá fazendo a diferença, às vezes é pequeno, às vezes você nem consegue enxergar, mas você tá fazendo [...] Eu vejo como fazendo sentido, tem que envolver o outro, tem que envolver o outro sabe... (Fernanda)

A minha vida faz sentido se eu fizer sentido na vida de outras pessoas entendeu [...] se eu posso ajudar, se eu posso acolher, se eu posso estender a mão, para mim é isso entendeu... então assim, qualquer trabalho que me proporcione fazer isso ao longo da minha rotina diária para mim é sobre isso! (Aline)

É um trabalho que contribua né pras outras pessoas, eh enfim, que ao o ao ter contato com o seu trabalho a pessoa se beneficia né [...] a partir do meu saber né, e da minha experiência profissional eu consiga fazer a diferença pra escola, um trabalho com os meus colegas (Helena)

Esta é uma categoria que, a princípio, não está relacionada a nenhuma das seis categorias de Morin (2001), entretanto acredita-se que há uma relação indireta com o aspecto de que um trabalho com sentido produz resultados. Ora, nos relatos acima fica evidente que a importância do trabalho, sua relevância, seu sentido principal, reside no ato de fazer diferença para alguém. Trata-se de envidar esforço, tempo, dedicação, recurso, atenção e saberes, para que um semelhante seja ajudado em sua demanda, em outras palavras, um trabalho com sentido é quando o esforço empregado encontra sentido na demanda do outro.

Considerando que a unidade de análise desta pesquisa é uma escola, cuja função principal é educar e que a educação é um importante agente transformador da sociedade, um possível questionamento a ser levantado é se todos os TAEs estão conscientes de que seu trabalho, em última instância, é indutor de grandes mudanças na vida de outras pessoas. No âmbito educacional, talvez esse aspecto seja nítido para a carreira docente, mas não necessariamente para os TAEs.

Em uma pesquisa sobre vínculos profissionais e sentido do trabalho para professores, este é visto como uma fonte de geração de valor em que a realização do professor não se dá somente na aprendizagem, mas também na aplicação do conhecimento pelos alunos, contribuindo para o crescimento pessoal e profissional destes (IRIGARAY et al., 2019). Segundo Roque et al. (2022), em uma pesquisa com professores da rede municipal, apesar do sentimento de desvalorização por conta de baixos salários, sobrecarga de trabalho, falta de reconhecimento por parte dos alunos e do poder público, os professores se sentem satisfeitos e orgulhosos de seu trabalho, especialmente por acompanharem o crescente aprendizado de seus alunos. Nota-se

que até mesmo os problemas relatados pelos professores neste estudo se assemelham, em parte, aos relatados aqui pelos TAEs; no entanto, para aqueles, ainda assim a sensação de satisfação permanece diante da certeza de estar ajudando o aluno. De maneira semelhante, Menezes et al. (2011), em uma pesquisa também com professores de uma universidade pública, apontam a existência de uma dialética existencial de prazer e sofrimento, na qual há prazer em ensinar e ter a possibilidade de modificar a realidade dos alunos em oposição ao sofrimento relacionado ao excesso de demandas e de burocracia.

Apesar de pesquisas apontarem que uma das fontes de prazer na atividade docente reside no fato de provocar mudanças na vida de seus alunos, para a carreira de TAE, pode ser um aspecto ainda imperceptível, e se assim o for, é cabível entender os motivos. Talvez a natureza mais operacional da carreira esteja inviabilizando essa dimensão, e neste caso é importante para a instituição encontrar meios de tornar este aspecto mais visível aos TAEs, para que essa importante dimensão do trabalho contribua para o sentido do trabalho daqueles que ainda não o encontram em suas atividades.

4.3.1.2. Produzir resultados

Um segundo aspecto predominante nas falas dos entrevistados a respeito de um trabalho com sentido é que ele precisa levar a resultados úteis. Corroborando a questão, muitos utilizaram a ausência de resultados para se referir a um trabalho sem sentido.

Alguém tem que sair satisfeito né com o que foi feito né, tem que ter uma qualidade ali na entrega né, uma preocupação ali de entregar o melhor produto possível né, qualquer trabalho para mim tem que ter uma entrega, tem que ter um resultado né (Sérgio)

Ah, eu creio que o trabalho que faz sentido é as demandas que tem... eh, que a gente tem que dar andamento e que no final tenha o bônus para ambas as partes, tanto para a gente receber o feedback, como o servidor [...] chega na questão de ter o trabalho consagrado quando acontece essas finalidades, quando atinge os objetivos (Guilherme)

Um trabalho sem sentido é burocrático, burro né, que você faz coisas que você sabe que necessariamente ali não vai ter impacto em nada (Helena)

Um aspecto constante nas falas dos pesquisados é que o trabalho deve resultar em um produto final que seja relevante e traga satisfação tanto para quem realiza, quanto para quem usufrui do trabalho feito. Alinhado a esta perspectiva, em uma pesquisa feita com professores, o trabalho tem sentido quando contribui para o desenvolvimento dos alunos. (IRIGARAY et al., 2019). Outro aspecto apontado com frequência é que um trabalho, para ter sentido, deve reduzir ao máximo o desperdício de tempo e recursos, sendo assim, deve estabelecer de forma adequada os limites das tarefas e delimitar com clareza as finalidades de cada uma é essencial. Uma frase de um dos participantes é emblemática quanto ao trabalho com sentido: “é acertar o alvo com a menor energia despendida” (Lucas). De igual maneira, em uma pesquisa feita com engenheiros sob uma perspectiva geracional (DRUMOND, ITUASSU E VASCONCELOS, 2016) os resultados evidenciaram que o sentido do trabalho está relacionado a ter objetivos claros que sejam capazes de gerar resultados para os próprios engenheiros e para sociedade. As evidências apontam para a mesma direção em uma pesquisa feita com enfermeiros (BERALDO et al., 2020).

4.3.1.3. Realização

Segundo boa parte dos entrevistados, para que o trabalho faça sentido, é preciso que ele proporcione, em alguma medida, satisfação. Esta satisfação decorre de trabalhar com aquilo de que se gosta, em que se acredita e que esteja alinhado à vocação e o propósito de vida de cada um.

Acho que faz sentido é quando você faz alguma coisa que você tem prazer em fazer e tá te trazendo satisfação. (Alisson)

Ah é aquilo que te satisfaz né, eu acho que tem que ser satisfatório também né [...] tem que ter a satisfação. (Fernanda)

É um trabalho que você faz com alegria, faz com empolgação, que dá vontade de levantar da cama e dizer... ah vou fazer isso hoje... (Camila)

Uma palavra que tá na moda aí, propósito [...] ter um trabalho que só me desce o dinheiro, embora tudo bem né, precisando né, mas só isso para mim, é como eu te digo, eu não faria um concurso para ganhar trinta mil né fazendo um trem nada a ver com o que eu acredito. (Helena)

Eu acho que se for uma coisa que te traz, assim, a realização pessoal, que está ali inerente às coisas que você escolheu para a sua vida, sei lá, se você fez engenharia civil e está trabalhando numa questão que trabalha com construção civil e tal, é algo que faz sentido para você, que está dentro da

sua área de formação, dentro do que você escolheu para a sua vida, então, é algo que faz sentido (Luís)

Esta categoria, assim como a anterior, corrobora os achados de Morin (2001) e tem extenso lastro teórico que aponta na mesma direção. Em uma pesquisa com TAEs de uma universidade federal, após a análise estatística dos dados, a autora afirma que, para aquela amostra, existem forças moderadas de associação entre os sentidos e a satisfação no trabalho (RIBEIRO, 2018). Ademais, são várias as categorias de trabalhadores que apontam a satisfação como um aspecto de um trabalho com sentido: artistas circenses (MEDEIROS et al., 2018), aposentados (HOFFMANN E ZILLE, 2017); servidores de um tribunal de justiça (CUGNIER, 2012) trabalhadores de uma plataforma de petróleo (LANGONI, 2021); servidores de uma instituição federal de ensino (SOUZA E MOULIN, 2014), policiais militares do Rio de Janeiro (SÁ, LEMOS E OLIVEIRA, 2022), entre outros.

4.3.1.4. Retorno financeiro

Apesar de esta categoria nunca aparecer isolada de outras, e ocorrer com menos frequência do que as demais, ela também compõe um aspecto importante para um trabalho com sentido para os TAEs entrevistados.

Que a pessoa seja realizada financeiramente, eh, que tenha qualidade de vida, eh, aí financeiramente te dá autonomia, a qualidade de vida eu acho que tem a ver com a satisfação (Fátima)

Ah é aquele que a gente ganha um salário justo, assim, um salário legal e que a gente goste né, que a gente vá trabalhar com entusiasmo (Naiara)

Que eu tenha conseguido eh, influenciar pessoas né, para o lado positivo da vida, então eu acho que o sentido para mim eu acho que feliz é aquele consegue ganhar dinheiro com isso, não no sentido enriquecer, mas de se manter com um mínimo de qualidade de vida, aí é... (Tales)

A questão financeira aparece nesta pesquisa sob várias formas. Na categoria motivação, a remuneração é apontada como um dos fatores para ingresso na carreira. Curiosamente, aparece na categoria de pontos positivos da carreira e pontos negativos também, só que nesta última com bem mais frequência. Na categoria sobre a importância do trabalho para os TAEs, a principal subcategoria é o sustento, que está intimamente relacionado à questão financeira. Vê-se também a remuneração,

dentro da categoria segurança e autonomia, como sendo um aspecto ligado à insegurança no trabalho dos entrevistados. E por fim, aparece aqui como elemento de menor significância, por ter apenas duas menções e estar sempre acompanhado de outros elementos que tornam o trabalho com sentido.

Os relatos ao longo da pesquisa e, principalmente, após estarem ordenados em categorias, demonstram claramente a importância que este fator tem para os TAEs. Ora, nada mais natural e aceito socialmente que receber uma retribuição, um pagamento pelo trabalho realizado, entretanto, o que nunca foi tido como trivial é saber qual a proporcionalidade ideal entre esses dois elementos, é aí que residem diversas controvérsias, inclusive muitas que permeiam o assunto nesta pesquisa.

É interessante notar que, ainda que o tema remuneração tenha sido um aspecto falado e retomado ao longo de toda a entrevista, quando perguntados sobre o sentido do trabalho segundo suas próprias concepções, ele foi o menos citado, e, quando citado, está sempre acompanhado de outros aspectos. Daí depreende-se que, apesar da influência quase onipresente do dinheiro nas relações de trabalho, parece haver aspectos mais influentes que o dinheiro para o trabalho dos TAEs entrevistados fazer sentido. Ainda assim, seria oportuno desenvolver esse tema de forma institucional a fim de despertar nos servidores novos interesses que possam contribuir com a formação de sentido do seu trabalho. É importante trazer maior clareza a estes profissionais de que o trabalho que desempenham pode fazer muito sentido para eles se considerarem novas dimensões que talvez estejam sendo desprezadas em suas avaliações pessoais.

4.3.2. Há sentido em seu trabalho?

Esta categoria provém da pergunta final do questionário, na qual os participantes puderam falar claramente sobre a percepção de sentido no trabalho que executam. Quanto a isso, não houve unanimidade e a quantidade dos que responderam positivamente é igual àqueles que responderam um sim relativo, ou seja, há sentido parcialmente.

4.3.2.1. Com sentido

Muitos respondentes afirmam conseguir ver sentido no trabalho que desempenham como TAES, no IFMG Santa Luzia, e atribuem essa percepção principalmente ao fato de que seu trabalho lhes permite ajudar pessoas, traz prazer e satisfação e conduz a resultados úteis.

Isso eu acho que sim né, essa questão de que eu... isso eu entendo que a gente vive muito isso né, de poder ajudar, de poder tentar fazer o melhor, né, ajudar as pessoas né (Sérgio)

Sim, consigo. Igual eu te falei, me relaciono bem com todo mundo, eu procuro conversar com todo mundo, todos os setores, eu rodo tudo aí, entendeu? Acho que sim, eu gosto do serviço, eu gosto daqui, eu gosto do onde que eu tô, do IFMG Santa Luzia, da minha equipe (Alisson)

4.3.2.2. Sem sentido

Foram poucos os que não enxergam sentido em seu trabalho e alegaram, para tal, aspectos relacionados a questões de organização do trabalho e falta de alinhamento entre propósito e o trabalho.

Não não não, aqui claramente para mim não não aqui não tem... essa realização aqui não. Eu trabalho aqui para ter condições de tentar buscar um meio de fazer isso lá fora [...] futuramente pretendo ter meios para realizar isso em outro lugar, mas na função essa de TAE do IFMG ou talvez do TAE como um todo, não vejo (Alex)

Não, não, não, aqui não. Com certeza tem alguns elementos faltando. Como a gente foi falando durante a conversa tem elementos internos, que são problemas internos e tem problemas que são problemas a nível macro então não dá para gente resolver isso né (Tomás)

Apenas dois participantes demonstraram que não veem sentido em seu trabalho. Apesar de não apresentarem apenas um motivo para tal, aquele mais evidente é que o trabalho que desempenham atualmente não está alinhado com seus objetivos de vida. Uma característica em comum para ambos é que o trabalho é visto de forma inteiramente instrumental, ou seja, o trabalho é apenas uma ferramenta que lhe permite a busca de satisfação e prazer em outros aspectos da vida.

Em um ensaio teórico que relaciona os tipos de racionalidade, conceito proveniente da psicologia social, com os sentidos do trabalho, Andrade, Tolfo e Dellagnelo (2012) exploram o conceito de trabalho instrumental. Elas propõem a divisão do sentido do trabalho em instrumental e substantivo. No primeiro caso o trabalho tem como características a garantia de sobrevivência, o retorno financeiro,

possibilita segurança e independência financeira, é útil para a organização e permite certo reconhecimento material e financeiro. Por outro lado, um trabalho com sentido substantivo possibilita satisfação pessoal, estabelecimento de relacionamentos, sentimento de vinculação, aprendizagem e desenvolvimento. As autoras defendem que, em uma sociedade capitalista, a relação entre meios e fins, bem como o cálculo utilitário das consequências são altamente valorizados; entretanto, restringir o sentido do trabalho à perspectiva financeira e instrumental reforça a relação puramente contratual entre o indivíduo e a organização em detrimento do espírito de serviço e de comunidade. Em especial, limita a capacidade de transformação e a intencionalidade das ações que tornam o trabalho algo singular. Sendo assim, propõem que ambos os sentidos devem estar imbricados entre si no âmbito organizacional.

Tendo em vista o exposto, é possível que a visão instrumental do trabalho esteja influenciando a percepção de sentido para estes dois participantes e para todos que assim se comportam, de forma que o uso do trabalho meramente como uma ferramenta pode provocar um esvaziamento das outras dimensões do trabalho e provocar uma redução de sua significância.

4.3.2.3. Sentido parcial

Esta categoria reflete uma certa ambiguidade ao falar a respeito do sentido do trabalho, de maneira que muitos dos respondentes enxergam que seus trabalhos possuem tanto aspectos positivos quanto negativos em relação ao sentido do trabalho. Portanto, nesta categoria há aspectos das duas categorias já citadas anteriormente.

Não totalmente em decorrência do valor do salário que para mim, atualmente, eu gostaria de ambicionar mais (Fátima)

Então, a carreira de TAE, eu... o trabalho em si eu acho interessante, mas financeiramente ela peca muito, assim, sabe? Frente a outras carreiras que a gente vê no serviço público (Luís)

Quando a gente faz alguma coisa que gera algo nesse sentido que vai estar ajudando alguém a ganhar repertório alguma coisa, quando alguém me pede uma indicação e eu dou várias indicações para ela [...] então vivo isso aqui no meu trabalho pelo menos parcialmente (Olga)

Unindo essas respostas que enxergam um sentido parcial no trabalho àquelas que enxergam sentido no trabalho, vê-se que, para a quase totalidade dos TAEs entrevistados, há sentido no trabalho que desenvolvem.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo descrever o sentido do trabalho para Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais — campus de Santa Luzia, utilizando uma abordagem qualitativa por meio de entrevistas semi-estruturadas com 16 TAEs da referida instituição. O processo metodológico percorreu um caminho que primeiro buscou compreender a trajetória profissional e a importância do trabalho para os entrevistados, em seguida utilizou-se o modelo teórico de sentido do trabalho de Morin (2001) para identificar se os aspectos trazidos pelo modelo estavam presentes no trabalho desses servidores e, por último, o foco foi entender quais elementos caracterizam um trabalho com sentido para eles.

Através da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2009) as entrevistas foram classificadas em três categorias primárias: trajetória profissional, características de um trabalho com sentido (Morin, 2001) e sentido do trabalho para os TAEs. Estas se desdobraram em 12 categorias secundárias e 34 categorias terciárias, e a análise revelou aspectos significativos que merecem destaque.

Quanto à trajetória profissional dos sujeitos da pesquisa, o que os levou ao cargo atual foi, preponderantemente, a busca por melhoria profissional, vista em aspectos como qualidade de vida, emprego melhor, remuneração e estabilidade. Como pontos positivos da carreira, os entrevistados veem as garantias que ela traz em termos de estabilidade, flexibilidade, teletrabalho, jornada flexibilizada e incentivo à qualificação. Como pontos negativos, destacou-se a desvalorização da carreira desses profissionais, refletida tanto na remuneração, quanto no desconhecimento da importância dessa função e no tratamento desigual entre professores e TAEs. Sobre a importância do trabalho, ela está ligada majoritariamente ao sustento dessas pessoas.

No que se refere às características que Morin (2001) elenca para um trabalho com sentido, os entrevistados mencionaram que, quanto a resultados, predominantemente consideram o trabalho que fazem ineficiente, sobretudo em função da burocracia envolvida. Sobre ele ser intrinsecamente satisfatório, os relatos se dividiram igualmente entre insatisfatório e satisfatório / parcialmente satisfatório, aparecendo a burocracia novamente como maior empecilho para mais respostas positivas. Todos enxergam relevância no trabalho que desempenham, e sobre ele ser

capaz de fomentar relações interpessoais, a maioria dos entrevistados trouxe que seu trabalho alimenta a construção de relações significativas, a despeito da falta de incentivos institucionais para que isso aconteça. No que tange à questão de segurança e autonomia, a maior parte dos TAEs consultados o considera seguro total ou parcialmente, em especial em função da estabilidade que proporciona, ainda que envolvido em aspectos ligados a políticas instáveis de governo, defasagem salarial ou uma carreira que é pouco valorizada. A respeito da ocupação do tempo, em sua maioria eles consideram que o trabalho que desenvolvem ocupa seu tempo de forma adequada.

A análise, por fim, permitiu perceber que um trabalho com sentido, para os técnicos que participaram da pesquisa, consiste naquele que gera resultados, entendidos como contribuições para a vida das pessoas — o que bem reflete o espírito de um servidor público. Além disso, também confere sentido ao trabalho que desenvolvem a satisfação que este lhes proporciona. Quase todos os entrevistados consideraram seu próprio trabalho como dotado de sentido, ainda que parcialmente. De todos esses resultados, depreendem-se algumas reflexões importantes, às quais se seguem implicações gerenciais igualmente relevantes.

Primeiramente, as disfunções burocráticas emergiram como um tema central durante as entrevistas realizadas neste estudo. Cabe observar que este aspecto tem relação direta com o sentido do trabalho, na medida em que reduz sua capacidade de gerar resultados eficientes.

Sendo assim, os participantes destacaram uma série de desafios relacionados a disfunção burocrática que impactam diretamente a eficiência e o sentido do trabalho no IFMG Santa Luzia. As duas principais questões são: primeiro, a falta de processos claros e definidos, levando a confusões e atrasos no desempenho de suas atividades, retrabalho, desperdício de tempo e recursos, além de estresse e insatisfação entre os funcionários. Em segundo lugar, também há, na visão desses profissionais, um excesso de procedimentos em torno de demandas que poderiam se resolver com maior simplicidade, levando à lentidão nos processos, impedindo a tomada de decisões rápidas e a implementação de mudanças necessárias que atendam, de forma mais eficaz, a demanda dos alunos e de toda a comunidade acadêmica.

Tais resultados apontam uma direção a ser seguida pela instituição no sentido de mapear processos, padronizá-los conforme a obrigatoriedade das normas legais, sem perder de vista a obtenção de resultados que atendam o usuário do serviço

público no tempo e espaço que a sua demanda requer. Surge, de igual forma, a necessidade de se criarem políticas internas de conscientização em prol do respeito aos processos já estabelecidos e da ampliação da fiscalização *a posteriori*, de cunho educativo e não persecutório.

A partir das entrevistas, um segundo tema central nesta pesquisa é a percepção de que o trabalho com sentido é aquele que ajuda pessoas. Muitos servidores expressaram a crença de que o seu trabalho terá propósito quando ligado à sua capacidade de fazer diferença na vida de outros. Para a maioria daqueles que estão diretamente envolvidos com as atividades fim da instituição, ou seja, aquelas ligadas à educação, essa conexão mostrou-se mais evidente, tendo em vista que vivenciam diretamente o impacto do seu trabalho no aprendizado e desenvolvimento dos estudantes, o que fortalece sua percepção de sentido e valorização profissional. No entanto, aqueles que atuam em áreas administrativas ou de apoio são mais sensíveis a outros fatores que influenciam negativamente a percepção de sentido do seu trabalho. Sendo assim, estes acabam sendo mais afetados por questões salariais, de relacionamento interno e disfunções burocráticas, reduzindo a percepção valorativa do trabalho. Tais aspectos também recaem sobre aqueles que executam as atividades finalísticas da instituição, mas, ao que parece, por sentirem de forma mais latente que seu trabalho está levando resultados positivos aos alunos, os impactos destes problemas aparentam ser mais reduzidos.

Essa percepção ressalta a importância de se promover uma cultura organizacional que valorize e reconheça o resultado positivo do trabalho de todos os servidores, independentemente de sua função específica. Ao destacar a conexão entre as atividades realizadas e os resultados obtidos, a instituição pode promover um ambiente de trabalho com mais sentido. Isso talvez contribua, também, para minimizar conflitos entre docentes e TAEs, cuja relação se mostra espinhosa nas falas dos entrevistados. Na medida em que se explique para as pessoas o papel dos técnicos administrativos em educação, imagina-se que outros servidores, sobretudo professores, possam se conscientizar sobre a importância e necessidade de cada um, no processo complexo e fundamental de formação educativa.

Neste ponto, é importante notar que a percepção do sentido do trabalho, a partir da contribuição que este tem na vida de outra pessoa, é um importante achado deste estudo, tendo em vista que esse aspecto não é claramente evidenciado no modelo utilizado como referência. Em que pese Morin (2001) afirmar que um trabalho com

sentido produz resultados, e os relatos dessa pesquisa reforçarem essa característica, esses mesmos relatos apontam para uma dimensão adicional, qual seja: o auxílio direcionado ao próximo em suas demandas é um importante indutor para um trabalho com sentido, coerentemente com a concepção do que seria alguém que serve ao público, ao cidadão, à sociedade como um todo.

A partir das entrevistas, ficou evidente que a questão salarial é um fator central para os entrevistados: é através do trabalho que conseguem o sustento de si e da família. Tal característica se mostrou relevante em categorias diferentes tais como os motivos de entrar para o serviço público, na categoria sobre aspectos negativos da carreira, bem como na categoria sobre segurança e autonomia financeira. Entretanto, o que vale ser ressaltado é que, na categoria sobre sentido do trabalho, o fator salarial não é predominante e, quando aparece, ele tem um papel mais marginal do que central para a percepção de sentido. Sendo assim, ainda que o salário seja importante, ele é visto como algo secundário na construção do sentido do trabalho dos TAEs pesquisados, frente a outros fatores, como o reconhecimento e valorização profissional dos usuários e da instituição, a realização pessoal derivada de um trabalho bem realizado e a possibilidade de ajudar pessoas com seu trabalho. Isso sinaliza que melhorias para que esses profissionais atribuam mais sentido ao seu trabalho incluem ações em princípio mais simples do que aumentos de salário, pois este dependeria de políticas governamentais enquanto as outras medidas possíveis talvez estejam no âmbito das chefias. Aliás, quando essas chefias mencionam sobrecarga e problemas na gestão do tempo, sinalizam questões que merecem receber atenção, e mostrar isso é outro resultado deste estudo.

Nesse ponto, construir relações significativas no trabalho apareceu como algo igualmente importante para esses TAEs, que o fazem não por causa, mas a despeito de ações institucionais, que, segundo dizem, negligenciam essa questão. Atentar-se para isso com iniciativas simples, como as comemorações de fim de ano mencionadas por um deles, pode também contribuir para dotar de sentido o trabalho dessas pessoas.

Portanto, sem esquecer da necessidade de valorização salarial e da carreira dos TAEs, as percepções mencionadas têm importantes implicações tanto para a gestão de recursos humanos quanto para o desenvolvimento de políticas organizacionais que visam promover um trabalho com mais sentido.

Levando em conta o modelo de Morin (2001), para os entrevistados desta pesquisa, as categorias segurança e autonomia, resultado e satisfação não contribuem positivamente para o sentido do trabalho que eles realizam e as razões para isso giram em torno das disfunções burocráticas inerentes à organização analisada, bem como à administração pública como um todo. Além disso, a desvalorização da carreira se traduz em baixos salários e falta de reconhecimento interno e externo. Há que se considerar também o pouco investimento que os governos que se sucedem no país destinam à educação, gerando limitações de alcance às atividades desenvolvidas nos Institutos Federais. Tais fatores vão de encontro à percepção de satisfação com o trabalho, afetando, portanto, o sentido deste. Por outro lado, as categorias de relevância social, relações interpessoais, e ocupação do tempo se sobressaem como pontos que afetam positivamente os sentidos do trabalho. Dessa forma, aspectos como jornadas de trabalho flexíveis, a possibilidade de criar relações significativas nesse ambiente e a relevância social do trabalho realizado contribuem para que ele tenha sentido. Como se pode ver, há uma percepção dividida quanto ao modelo proposto, de forma que coexistem aspectos favoráveis para algumas categorias e desfavoráveis para outras, em relação ao sentido do trabalho.

Mesmo assim a análise permite concluir que esses profissionais atribuem sentido ao trabalho que realizam, e que este está relacionado principalmente a três características: precisa ter a capacidade de ajudar pessoas em suas demandas, ser objetivo e produzir resultados efetivos, além de trazer satisfação e realização àquele que o pratica. É verdade que outras características também apareceram ao longo das entrevistas, entretanto estas foram as que mais se destacaram, sugerindo serem o núcleo do sentido do trabalho para os TAEs.

De forma geral há uma percepção de que essas características estão presentes no trabalho realizado por eles, entretanto ela é em menor ou maior grau afetada pelos aspectos que tornam o trabalho sem sentido. Portanto, contribuir para a formação de um trabalho com sentido para estes profissionais passa pelo empenho da instituição em construir um ambiente onde as disfunções burocráticas sejam minimizadas, a relação entre o trabalho desempenhado e as demandas da comunidade acadêmica esteja sempre presente, independentemente do setor ou tipo de atividade executada. Assim, deve existir um ambiente onde os profissionais se sintam valorizados, ouvidos

e tenham espaço para criar laços significativos, desenvolvendo um trabalho satisfatório.

Tendo em vista ser um estudo baseado em um único caso, ou seja, dos TAEs do IFMG Santa Luzia, os resultados e conclusões obtidos não são generalizáveis para outras instituições educacionais ou contextos organizacionais diferentes. Como sujeitos de pesquisa, foi selecionado um número específico de servidores TAEs da unidade de análise, e, embora este quantitativo possa oferecer uma boa perspectiva da percepção do sentido do trabalho para esses profissionais, uma abordagem mais abrangente com um quantitativo de entrevistados maior que abarque, inclusive, outras instituições, talvez permita um entendimento ainda melhor, aumentando o alcance do estudo.

Considerando que essa carreira estatal possui o maior contingente de servidores no país, e diante de seu papel relevante na execução das políticas públicas em educação dentro das IFES, é importante a elaboração de novos estudos que possam embasar as mudanças necessárias para alcançar resultados mais eficazes tanto para a sociedade quanto para os profissionais envolvidos. A partir da presente pesquisa, alguns aspectos demandam atenção especial, dentre eles a investigação sobre o impacto da burocracia estatal na obtenção dos resultados no âmbito das IFES e de que forma seus efeitos impactam a satisfação dos servidores. Além disso, é fundamental promover estudos que busquem compreender formas de simplificar processos e legislações em prol do aumento dos resultados alcançados.

Outro vetor de pesquisa que soa promissor está relacionado à compreensão das competências essenciais ao exercício desta carreira, de modo a influenciar os critérios de seleção e ingresso dos profissionais. Além disso, seria relevante explorar diferentes modelos de desenvolvimento profissional, visando tornar a carreira mais valorizada e atrativa para novos ingressantes e, conseqüentemente, reduzir a evasão de profissionais. Por fim, é crucial investigar os desafios enfrentados pelos profissionais em cargos de chefia, a fim de compreender os aspectos que têm contribuído para a sobrecarga de que se queixam e, assim, promover medidas que melhorem o ambiente de trabalho e a eficácia das lideranças. De modo geral, são bem-vindos todos os estudos que se debrucem sobre a realidade do trabalho dos TAEs, uma função sem a qual as instituições de ensino não conseguiriam desempenhar seu papel na ambiciosa e necessária missão de oferecer uma formação cidadã e contribuir para o desenvolvimento do país.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz; LOUREIRO, Maria Rita. **Burocracia e ordem democrática**: desafios contemporâneos e experiência brasileira. 2018.

ALBRECHT, Pricila Anny Tomachski. **Sentidos dos trabalhos para concurseiros**: a busca do emprego estável como estratégia de inserção no mundo do trabalho contemporâneo. 125 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

ALBRECHT, Pricila Anny Tomachski.; KRAWULSKI, Edite. Concurseiros e a busca por um emprego estável: reflexões sobre os motivos de ingresso no serviço público. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, [S. l.], v. 14, n. 2, p. 211-226, 2011. DOI: 10.11606/issn.1981-0490.v14i2p211-226. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/25704>. Acesso em: 6 set. 2023

ALMEIDA, Débora Bruna Alves et al. Profissionalização do serviço público: análise dos concursos públicos para servidores técnico-administrativos dos institutos federais. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 11, n. 3, p. 199-209, 2020.

ANDRADE, Sílvia Patricia Cavalheiro de; TOLFO, Suzana da Rosa; DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento. Sentidos do trabalho e racionalidades instrumental e substantiva: interfaces entre a administração e a psicologia. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, p. 200-216, 2012.

ANDRADE, George de Almeida. Articulações na carreira pública: uma análise do comprometimento com a carreira dos servidores técnico-administrativos de uma universidade federal. *Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 8, n. 3, 2018.

ARAÚJO, M.; BARP, W. J.; NUMMER, F. V. Evidências das disfunções na burocracia: um estudo sobre a implementação do módulo BAPM. **O Público e o Privado**, Fortaleza, v. 17, n. 33 jan.jun, p. 243–268, 2019. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/opublicoeoprivado/article/view/2265>. Acesso em: 13 fev. 2024

AZEVEDO, Clovis Bueno; LOUREIRO, Maria Rita. Carreiras públicas em uma ordem democrática: entre os modelos burocrático e gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 54, n. 1, p. 47-61, 2003.

AZEVEDO, Gustavo Cravo de. ALMEIDA, Maíta Carvalho de. SILVA, Patrícia Vieira da. O Seminário de Integração dos Técnicos Administrativos em Educação da UFRJ (SINTAE UFRJ): dados sobre participação no evento e sobre formação do corpo técnico. In: **Gestão pública**: a visão dos técnicos administrativos em educação das universidades públicas e institutos federais: vol. 4 / organizadores, Geovane Santana dos Santos ... [et al.]. – São Carlos, SP: Pedro & João Editores, 2017. 367 p.

BAPTISTA, André de Lima Xandó; SANABIO, Marcos Tanure. Avaliação de desempenho de técnico-administrativos em educação no âmbito das instituições

federal de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 7, n. 3, p. 182-205, 2014.

BARBOZA, Patrícia De Castro, et al. Significado Do Trabalho: Perspectivas De Profissionais De Enfermagem Atuantes Em Unidades Clínicas. **Rev. RENE** 19 (2018): 1-8. Web.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BATISTA, Marcos Antonio; et al. Avaliação institucional no ensino superior: construção de escalas para discentes e docentes. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 18, p. 201-218, 2013.

BENDASSOLLI, Pedro F.. **Psicologia e trabalho: apropriações e significados**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BENDASSOLLI, Pedro F.; COELHO-LIMA, F.; DE ARAUJO PINHEIRO, R.; CARVALHO DE SIQUEIRA GÊ, P. La producción científica brasileña sobre sentidos y significados del trabajo: una revisión de la utilización terminológica y de las clasificaciones temáticas existentes. **Avances en Psicología Latinoamericana**, [S. l.], v. 33, n. 02, p. 203-221, 2015. DOI: 10.12804/apl33.02.2015.03. Disponível em: <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/apl/article/view/apl33.02.2015.03>. Acesso em: 20 abr. 2023

BENDASSOLLI, Pedro F. et al. A produção científica brasileira sobre sentidos e significados do trabalho: uma revisão dos usos terminológicos e das classificações temáticas existentes. **Avances en Psicología Latinoamericana**, v. 33, n. 2, p. 203-221, 2015.

BENDASSOLLI, Pedro F.; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Significado do trabalho nas indústrias criativas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, p. 143-159, 2011.

BENDASSOLLI, Pedro F.; GUEDES GONDIM, Sonia Maria. Significados, sentidos e função psicológica do trabalho: Discutindo essa tríade conceitual e seus desafios metodológicos. **Av. Psicol. Latinoam**, Bogotá, v. 32, n. 1, p. 131-147, 2014.

BERALDO, Keile Aparecida; MAURICIO, Nathanni Marrelli Matos; CARNEIRO DE LIMA, Thiago; DE SOUSA BEZERRA, Nathalia; ALVES DAS NEVES MENDES RODRIGUES, Tatyane. Os sentidos do trabalho: um estudo na percepção dos enfermeiros. *Revista Observatório*, [S. l.], v. 6, n. 1, p. a12pt, 2020. DOI: 10.20873/uft.2447-4266.2020v6n1a12pt. Disponível em: <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/observatorio/article/view/8532>. Acesso em: 18 set. 2023.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deodel Garcia Ramos. Avaliação de desempenho humano na empresa. In: **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 2010. p. 290-290.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014.

BETIOL, Maria Irene Stocco. Análise exploratória sobre os sentidos do trabalho em duas visões: região metropolitana de SP e região parisiense. In: **Encontro da ANPAD**, 30, 2006, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2006. p. 1-16.

BEZERRA, L. F. et al. Avaliação de desempenho individual da Comissão Nacional de Energia Nuclear: um estudo meta-avaliativo. **Revista Meta: Avaliação**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 32, p. 495-516, 2019.

BIANCHI, Eliane M. P. G. "Meaning of Work for Managers in the Brazilian Contemporary Business Context." **RAM**. Revista De Administração Mackenzie 19.5 (2018): 1. Web.

BOAS, Ana Alice Vilas; MORIN, Estelle M. Sentido do trabalho e fatores de qualidade de vida no trabalho: a percepção de professores brasileiros e canadenses. **Revista Alcance**, v. 23, n. 3 (Jul-Set), p. 272-292, 2016.

BORGES, L.O., TAMAYO, A., & ALVES-FILHO, A. Significado do trabalho entre os profissionais de saúde. In: L. de O. Borges (Org.), **Os profissionais de saúde e seu trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005, p. 143-223.

BORGES, Livia de Oliveira; ALVES FILHO, Antônio. A mensuração da motivação e do significado do trabalho. **Estudos de Psicologia** (Natal), v. 6, p. 177-194, 2001.

BORGES, Livia de Oliveira; TAMAYO, Álvaro. A estrutura cognitiva do significado do trabalho. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 1, n. 2, p. 11-44, 2001.

BORGES, Lorena de melo; WALTER, Fábio; SANTOS, Luciano Costa. Análise e redesenho de processos no setor público: identificação de melhorias em um processo de compra. *Holos*, v. 1, p. 231-252, 2016.

BRASIL, PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Plano Diretor da Reforma do Estado. Brasília: Câmara da Reforma do Estado/Ministério da Administração e Reforma do Estado, 1995.

BRASIL. Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010. Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho de que tratam as Leis [...], de 2 de fevereiro de 2009. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 22 mar. 2010. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm. Acesso em: 22 maio 2014.

BRASIL. **Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho**. Brasília, DF: Ministério da Economia, 2013. v. 1, p. 1-70. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao-publica/arquivos->

publicacoes/manual_orientacao_para_gestao_desempenho.pdf/@@download/file/M anual_Orientacao_para_Gestao_Desempenho.pdf. Acesso em: 7 dez. 2019

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, DF: Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado, 1995.

BRASIL. **Decreto n. 1.171, de 22 de junho de 1994**. Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1171.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%201.171%2C%20DE%2022,Constitui%C3%A7%C3%A3o%2C%20bem%20como%20nos%20arts.>. Acesso em 02 mai. 2023.

BRASIL. **Decreto n. 96.664, de 23 de julho de 1987**. Aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/d94664.htm>. Acesso em 02 mai. 2023.

BRASIL. **Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm>. Acesso em 02 mai. 2023.

BRASIL. **Lei n. 5.645, de 10 de dezembro de 1970**. Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5645.htm#:~:text=12.,cada%20grupo%2C%20aos%20atualmente%20existentes>. Acesso em 02 mai. 2023.

BRASIL. **Lei n. 7.596, de 10 de abril de 1987**. Altera dispositivos do Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, modificado pelo Decreto-lei nº 900, de 29 de setembro de 1969, e pelo Decreto-lei nº 2.299, de 21 de novembro de 1986, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L7596.htm>. Acesso em 02 mai. 2023.

BRASIL. **Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm>. Acesso em 02 mai. 2023.

BRASILEIRO, Andréa Herculano; CAVALCANTI, Priscila Andréa F.; DIAS, Cecília. **A burocracia na administração pública**: um estudo de caso na diretoria de controle urbano e ambiental: 4a regional da DIRCON. Trabalho de conclusão de curso Bacharel em Administração - Faculdade Integrada de Pernambuco, 2019

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 73, n. b, p. 53-87, 2022.

BRITO, Maria José Menezes et al. O significado do trabalho para profissionais de saúde mental. **Revista do Instituto de Ciências da Saúde**, v. 28, n. 2, p. 165-168, 2010.

CAEIRO, M. de L.; GUIMARÃES, L. de V. M.-; CARVALHO NETO, A. **A minha vida foi só trabalhar**: a construção do sentido para o trabalho de faxina. [S. l.: s. n.]. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat06909a&AN=sib.481231&lang=pt-br&site=eds-live>. Acesso em: 10 maio. 2023.

CARMO, J. G. M.; GUIMARÃES, L. de VM; CAEIRO, M. L. Prazer e sofrimento no trabalho: vivências de mulheres soldados da PMMG. **Farol-Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 3, n. 8, p. 1313-1357, 2016.

CARVALHO FILHO, J. S. **Manual de direito administrativo**. Rio de Janeiro: Editora Lúmen Júris, 2007.

CARVALHO , D. G. dos S.; DOURADO , D. C. P. Permanecer na Universidade: Sentidos Atribuídos ao Trabalho por Docentes Aposentados. **Revista Subjetividades**, [S. l.], v. 22, n. 3, p. e12525, 2023. DOI: 10.5020/23590777.rs.v22i3.e12525. Disponível em: <https://ojs.unifor.br/rmes/article/view/12525>. Acesso em: 18 set. 2023.

CARVALHO, E. Salários e política de vencimentos no Poder Executivo federal na primeira década de 2000. In: CARDOSO JUNIOR, J.C. (Org.), **Burocracia e ocupação no setor público brasileiro** Brasília, DF: Ipea, 2011, p. 133-180

CARVALHO, Mauro Lúcio Henrique de; SALES, Mara Marçal. Ser taxista em tempos de uber: uma análise sobre os sentidos e significados atribuídos ao trabalho. **Pretextos** 3.5 (2018): 579-96. Web.

CHAUI, M. Introdução. In: LAFARGUE, Paul. **O Direito à Preguiça**. 1880. São Paulo: Ed. Unesp/Ed. Hucitec, 1999.

Chanlat, J. F. (2002). O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. **Congresso Internacional Del CLAD sobre La Reforma Del Estado y de La Admistracion Pública**, 7. Lisboa, Portugal.

COELHO, F. de S.; MENON, I. de O. A quantas anda a gestão de recursos humanos no setor público brasileiro? Um ensaio a partir das (dis)funções do processo de recrutamento e seleção – os concursos públicos. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 69, p. 151 - 180, 2018. DOI: 10.21874/rsp.v69i0.3497. Disponível em: <https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/3497>. Acesso em: 6 set. 2023

COELHO-LIMA, Fellipe; BENDASSOLLI, Pedro F. A ideologia e o significado do trabalho para trabalhadores por conta própria. **Estudos de Psicologia** (Natal), v. 23, n. 3, p. 259-270, 2018.

CORGOZINHO, Ana Clara Lamounier Moura Vargas. Disfunções da burocracia: um estudo sobre a teoria burocrática weberiana no serviço público brasileiro. monografias.fjp.mg.gov.br, 1 abr. 2022.

COSTA, S. D. M.; PAIVA, K. C. M. de; RODRIGUES, A. L. Sentidos do trabalho, vínculos organizacionais e engajamento: proposição de um modelo teórico integrado. Cadernos **EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, RJ, v. 20, n. 4, p. 470–482, 2022. DOI: 10.1590/1679-395120210123. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/86497>. Acesso em: 2 abr. 2023.

COSTA, Silas Dias Mendes; MARTINS DE PAIVA, Kely César; RODRIGUES, Andrea Leite. Sentidos do trabalho: possibilidades de diálogos entre Estelle Morin e Ricardo Antunes? **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 23, n. 1, 2022.

COSTA, Silas Dias Mendes; PAIVA, Kely César Martins de; RODRIGUES, Andrea Leite. Sentidos do trabalho, vínculos organizacionais e engajamento: proposição de um modelo teórico integrado. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 20, p. 470-482, 2022.

COUTINHO, Maria Chalfin; BUDDE, Cristiane; DAL MAGRO, Márcia Luiza Pit. Entre o prazer e o sofrimento: um estudo sobre os sentidos do trabalho para professores universitários. **Psicologia: teoria e prática**, v. 13, n. 2, p. 154-167, 2011.

COUTINHO, Maria Chalfin; DIOGO, Maria Fernanda; JOAQUIM, Emanuelle de Paula. Sentidos do trabalho e saber tácito: estudo de caso em universidade pública. **Psic**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 99-108, jun. 2008. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-73142008000100012&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 20 abr. 2023.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed: Bookman, 2010.

CRISTO, Fernando; CANAN, Silvia Regina. Análise de dados sobre docentes e técnicos administrativos em educação dos institutos federais. **Conjecturas**, v. 22, n. 17, p. 942-960, 2022.

CUGNIER, Joana Soares et al. Restabelecendo o poder de agir: atendimento grupal para assediados moralmente no trabalho. **Revista Brasileira de Psicodrama**, [S. l.], v. 20, n. 2, p. 97–113, 2012. Disponível em: <https://revbraspsicodrama.org.br/rbp/article/view/263>. Acesso em: 18 set. 2023.

DA ROSA TOLFO, Suzana et al. Sentidos y significados del trabajo: un análisis con base en diferentes perspectivas teórico-epistemológicas en Psicología. **Universitas psychologica**, v. 10, n. 1, p. 175-188, 2011.

DA ROSA, S., CHALFIN, M., BAASCH, D.; SOARES, J. Sentidos e significados do trabalho: uma análise a partir de diferentes perspectivas teórico epistemológicas em Psicologia. **Universitas Psychologica**, 10(1), 175-188, 2011.

DA SILVA FERRAZ, Deise Luiza; DE MOURA FERNANDES, Paula Cristina. Desvendando os sentidos do trabalho: limites, potencialidades e agenda de pesquisa. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 22, n. 2, p. 165-184, 2019.

DE ALMEIDA, Leonardo Alexandrino; DE FATIMA BIANCO, Mônica. A política de desenvolvimento de competências em uma instituição federal de ensino superior: a visão de ocupantes e não ocupantes de cargos de gestão. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 15, n. 2, p. 44-64, 2022.

DE CARVALHO, Mauro Lúcio Henrique; SALES, Mara Marçal. Ser taxista em tempos de uber: uma análise sobre os sentidos e significados atribuídos ao trabalho. **Pretextos** – Revista da Graduação em Psicologia da PUC Minas, v. 3, n. 5, p. 579-596, 2018.

DE LIMA SIQUEIRA, Flávia Paes. A viabilidade da permanência dos servidores técnico-administrativos em educação, no teletrabalho, após pandemia do covid-19: à luz da instrução normativa nº 65/2020/me. **Humanas em Perspectiva**, v. 8, 2021

DE OLIVEIRA, Josiléia Curty; BARBOSA, Kézya Lourenço; HEGEDUS, Clovis Eduardo Nunes. Um estudo de caso dos fatores motivacionais na Universidade Federal do Espírito Santo–Campus de Alegre. **Contextus** – Revista Contemporânea de Economia e Gestão, v. 15, n. 2, p. 59-85, 2017.

DE SOUZA JÚNIOR, Renato César; LOPES, José Eduardo Ferreira. Desenvolvimento de competências: a percepção de gestores sobre técnicos administrativos em uma universidade federal. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 10, n. 3, p. 53-70, 2019.

DENICOLI, Emerson Subtil; MEDEIROS, Ana Lúcia; VIEIRA, Marli Terezinha. O plano de carreira e a participação dos técnico-administrativos como indutores do desenvolvimento institucional: o caso de uma universidade federal do Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, p. 209-230, 2021.

DESTÊRRO, Rogério Castro et al. **Comprometimento e entrenchamento organizacionais**: uma análise comparativa com duas instituições de ensino superior. **Gestão. Org**, v. 16, n. 1, p. 57-68, 2018.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. São Paulo: Atlas, 2010.

DIOGO, Maria Fernanda. Os sentidos do trabalho de limpeza e conservação. **Psicologia em estudo**, v. 12, p. 483-492, 2007.

DO NASCIMENTO MARTINS, Josmar; DE LIMA, Isaura Alberton. A percepção dos técnico-administrativos da UFPR, mestres e doutores quanto ao ambiente institucional para o desenvolvimento pessoal e profissional. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 11, n. 2, p. 107-120, 2020.

DOS REIS, Guilherme Basso; PAIXÃO, Márcia Valéria. Técnico-administrativos em educação das IFES: carreira e institucionalidade. **Revista Educar Mais**, v. 6, p. 199-208, 2022.

DRUMOND, Thaís Diniz Reis; ITUASSU, Cristina Trindade; VASCONCELOS, Fernanda Carla Wasner. Os sentidos do trabalho para engenheiros de diferentes gerações. **Diálogo**, n. 32, p. 81-102, 2016.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2011.

EMERY, F. **Future we are in**. Leiden: Martinus Nijhoff, 1976.

EMERY, F. **Report on the Hunsfoss Project**. London: Tavistock, 1964. Tavistock Document Series.

ENSSLIN, L. et al. Avaliação multicritério de desempenho: o caso de um Tribunal de Justiça. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 22, n. 71, p. 59–84, 2017.

ENTRINGER, Tulio Cremonini; FREITAS, André Luís Policani. Análise da qualidade de vida no trabalho técnico-administrativo em uma instituição de ensino superior. **Revista Brasileira de Qualidade de Vida**, v. 12, n. 2, 2020.

FERRÃO, M. O., Oliveira, D. C. D. O instituto da estabilidade do servidor público frente ao princípio constitucional da eficiência. **Revista Eletrônica de Iniciação Científica**. Itajaí, v. 4, n. 3. 2013. Disponível em: <https://docplayer.com.br/8019125-O-instituto-da-estabilidade-do-servidor-publico-frente-aoprincipio-constitucional-da-eficiencia.html>

FERREIRA, Dartagnan et al. Análise do concurso público como instrumento de seleção de pessoal no setor público: percepção de um grupo de servidores de instituições federais de ensino superior. Analysis of the public tender as staff recruiting tool. **Revista Sociais e Humanas**, v. 29, n. 01, p. 92-110, 2016.

FERREIRA, Diego Sousa. Regime híbrido de teletrabalho na Universidade Estadual Da Paraíba (UEPB): um estudo sobre a percepção dos servidores técnico-administrativos. 2023. 119fl. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública). **Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, Universidade Federal de Campina Grande** – Sousa- Paraíba - Brasil, 2023. Disponível em: <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/handle/riufcg/33239>.

FERREIRA, Luciana Gonçalves et al. Influência dos incentivos à qualificação dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de São João Del Rei. **Teoria e Prática em Administração (TPA)**, v. 5, n. 1, p. 183-203, 2015.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Artmed editora, 2008.

FOGAÇA, Natasha; COELHO JUNIOR, Francisco Antônio. A hipótese “trabalhador feliz, produtivo”: o que pensam os servidores públicos federais. **Cadernos Ebape. br**, v. 13, p. 759-775, 2015.

FONTAINHA, F. C. et al. Processos seletivos para a contratação de servidores públicos: Brasil, o país dos concursos? In: Brasil. Ministério da Justiça. Secretaria de

Assuntos Legislativos. **Mecanismos jurídicos para a modernização e transparência da gestão pública**. Brasília, DF, 2013. (Série Pensando o Direito, n. 49). v. 1, p. 293-298

FONTOURA, Daniele dos Santos; TEIXEIRA, Rodilon; PICCININI, Valmíria Carolina. EMPREGO PÚBLICO EM TEMPOS DE CRISE-um estudo com servidores de carreira na Receita Federal do Brasil. **Pensamento & Realidade**, v. 31, n. 2, p. 90-90, 2016.

FRANCO, Meiriele Faza et al. Meaning of work from the perspective of hospital nurses. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 75, p. e20201362, 2021.

FRANKL, V. E. **Um sentido para a vida**. Apareceu: Idéias e Letras, 2005.

FRISCHKNECHT, Daniele Smidt. **Simplificação de processos administrativos para o alcance da burocracia mínima viável conciliando os princípios da eficiência e da legalidade**: um estudo de caso do processo de desburocratização do conselho nacional de justiça. 2020. Monografia (Bacharelado em Direito) - Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2020

FURTADO, Eniete De Oliveira Campos; MACHADO, Alex Fernandes Da Veiga. A participação do técnico-administrativo em educação na formação integrada: um estudo de caso. **Revista Brasileira Da Educação Profissional E Tecnológica** (Online) 2.19 (2020): E10531. Web.

GAI, Maria Julia Pegoraro, et al. O Sentido Do Trabalho: Um Estudo De Caso Com Docentes Argentinos / The Sense of Work: A Case Study with Professors from Argentina. ID on Line. **Revista De Psicologia** 15.57 (2021): 186-202. Web.

GALVAO, Mariana FG; LEMOS, Ana Heloisa Da C.; CAVAZOTTE, Flavia De SCN. Revisiting the mainstream: The meaning of work for people with acquired disabilities. **RAM**. Revista de Administração Mackenzie, v. 19, 2018.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. São Paulo: Ideias & Letras, 2007.

Gil, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007

GILE, Krista J.; HANDCOCK, Mark S. 7. Respondent-driven sampling: An assessment of current methodology. **Sociological methodology**, v. 40, n. 1, p. 285-327, 2010.

GUESSER, Paula Cristina Leite; ENSSLIN, Sandra Rolim; PETRI, Sergio Murilo. Avaliação de Desempenho de Gestão de Recursos Humanos no Setor Público. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 15, n. 4, p. 42-67, 2020.

HACKMAN, J.; OLDHAN, G. Development of job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, 60(2), 159-170, 1975.

HELENO, C.T.; BORGES, L.O.; AGULLÓ-TOMÁS, E. "The Meaning of Work as a Predictor of the Intention to Remain/leave among Teachers / Os Significados Do Trabalho Como Preditores Da Intenção De Permanência/saída Entre Docentes." **RAM**. Revista De Administração Mackenzie 19.Spe (2018): RAM. Revista De Administração Mackenzie, 2018, Vol.19 (spe). Web.

HIRSCHLE, Ana Lucia Teixeira; GONDIM, Sônia Maria Guedes. Estresse e bem-estar no trabalho: uma revisão de literatura. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, n. 7, p. 2721-2736, 2020.

HOFFMANN, Cíntia Dietrich; ZILLE, Luciano Pereira. Centralidade do trabalho, aposentadoria e seus desdobramentos biopsicossociais. **Revista Reuna**, v. 22, n. 1, p. 83-102, 2017.

IFMG SANTA LUZIA. Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia, 2009. Extensão, **EDITAIS 2022**. Disponível em: <https://www.ifmg.edu.br/santaluzia/extensao/editais>

IFMG SANTA LUZIA. Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia, 2009. **O campus Santa Luzia**. Disponível em: https://www.ifmg.edu.br/santaluzia/sobre_o_ifmg/o-campus-santa-luzia. Acesso em: 06 de mai. de 2023.

IFMG. Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia. **Programa de gestão: saiba como será a implantação do teletrabalho**. 2009. Disponível em: <https://www.ifmg.edu.br/portal/noticias/programa-de-gestao-saiba-como-sera-a-implantacao-do-teletrabalho>

IRIGARAY, Hélio Arthur R., et al. Profissionais e sentido do trabalho: uma pesquisa com professores do ensino superior. **Revista De Administração Mackenzie** 20.1 (2019): 1-27. Web.

JACOBSEN, Alessandra De Linhares; SOUZA, Gisele Furtado Schmitz De; VEIGA, Mariana Feminella. **Incentivo à qualificação: benefícios e dificuldades para a gestão de pessoas de uma IFES**. 2016.

JOB, Fernando Pretel Pereira. **Os sentidos do trabalho e a importância da resiliência nas organizações**. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - FGV - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2003.

JUNQUILHO, Gelson Silva. **Ação gerencial na Administração Pública: a re/produção de "raízes" brasileiras**. 2000. 334 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais – Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte - MG, 2000.

JUNQUILHO, Gelson Silva. **Teorias da administração pública**. Florianópolis, Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2010.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de direito administrativo**. Saraiva, 2010.

LANGONI, Arthur Machado. O sentido do trabalho e elementos de satisfação para trabalhadores offshore. 2021. **Tese de Doutorado**. Ebape – FGV.

LAVOR, L. D.; VILLARDI, B. Q. Avaliação de desempenho individual: diretrizes para construir um instrumento de gestão estratégica de pessoas para o Instituto do Patrimônio Histórico Nacional (IPHAN). In: **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**, 39., 2015, Belo Horizonte, Anais [...], Belo Horizonte: ANPAD, 2015.

LEITE, Ulisses Medeiros Barbosa et al. **Burocracia e qualidade em serviços públicos**: um estudo em uma Universidade Federal. EnAPG, 2019

LIMA, M.P. de; TAVARES, N.V.; BRITO, M.J.; CAPPELLE, M.C.A. O sentido do trabalho para pessoas com deficiências. **Revista Administração Mackenzie**, 14(2), 42-68, 2013.

LOPES, Antônio Luís Ramos; LUNARDI, Guilherme Lerch. Adoção do teletrabalho em instituições de ensino durante a pandemia da covid-19: um estudo realizado com os servidores técnicos administrativos da Universidade Federal do Rio Grande–FURG. **Revista de Gestão e Secretariado** (Management and Administrative Professional Review), v. 13, n. 2, p. 26-54, 2022

LOURENÇO, C.D.S.; FERREIRA, P.A.; BRITO, M.J. O significado do trabalho para uma executiva: A dicotomia prazer e sofrimento. **Organizações em Contexto**, 17(9), 247-279, 2013.

LUSSI, I. A. O.; MORATO, G.G. O significado do trabalho para usuários de serviços de saúde mental inseridos em projetos de geração de renda vinculados ou não ao movimento da economia solidária. **Caderno de Terapia Ocupacional**, 20(3), 369-380, 2012.

MACÊDO, D. F. de; GOMES, C. M. F.; COSTA, A. C. S.; FINGER, A. B. Análise do concurso público como instrumento de seleção de pessoal no setor público: percepção de um grupo de servidores de instituições federais de ensino superior. **Revista Sociais e Humanas**, [S. l.], v. 29, n. 1, p. 92–110, 2016. DOI: 10.5902/2317175820898. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/sociaisehumanas/article/view/20898>. Acesso em: 6 set. 2023

MACIEL, Regina Heloisa; FILHO, Francisco Hercílio Brito; VALE, Silvia Fernandes do. Propriedades Psicométricas Da Escala De Sentido Do Trabalho Em Professores Do Ensino Superior. **Revista De Psicologia** (Fortaleza.) 10.2 (2019): 231-44. Web.

MARCONI, Nelson. **A evolução do perfil da força de trabalho e das remunerações nos setores público e privado** ao longo da década de 1990. 2003.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública**: foco nas instituições e ações governamentais. São Paulo: Atlas, 2008.

Mazzilli, C.P.; PAIXÃO, R. Análise do significado do trabalho dos juizes em Mato Grosso do Sul. **Revista Eletrônica de Administração**, 8(1), 3-23, 2002.

Meaning of Work International Research Team. **The meaning of working**. London: Academic Press, 1987.

MEDEIROS, Antônio Carlos de. A Administração sob uma perspectiva histórica. **Revista da Fundação Jones dos Santos Neves**, Vitória, n. 4, p. 4-8, out./dez. 1978.

MEDEIROS, angela et al. Entre malabares, acrobacias e palhaçadas: o sentido do trabalho para artistas circenses. RAM. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 19, p. eRAMD180061, 2018.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. Ed. Malheiros, 773 p, 29ª ed. 2004

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo moderno**. São Paulo: Malheiros, 2016.

Menezes, L. M., Nepomuceno, L. H., & Batista-dos-Santos, A. C. (2011). Os sentidos do trabalho para um grupo de professores de uma universidade pública: A dialética prazer-sofrimento em tempos de flexibilidade. **Encontro Anual da Anpad** (pp. 1–17), Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

MERTON, Robert K. **Sociologia: Teoria e Estrutura**. Tradução de Miguel Maillat. São Paulo: Mestre Jou, 1970.

MINAYO, Maria C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Ed. Abrasco, 2000.

MINAYO, Maria Cecília de Souza et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio Janeiro: Vozes, 1994.

MORAES, L. L.; COELHO, F. de S. (Des)integração entre os subsistemas de ingresso no serviço público: Análise de uma carreira do ciclo de gestão. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 23, n. 75, 2018. DOI: 10.12660/cgpc.v23n75.76877. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/76877>. Acesso em: 6 set. 2023.

MORIN, E. Os sentidos do trabalho. In: WOOD, T. (Ed.), **Gestão empresarial: O fator humano**. São Paulo: Atlas, 2002, p. 13-34.

MORIN, E. M.; DASSA, C. **Characteristics of a meaningful work: Construction and validation of a scale**. HEC Montréal/Université de Montréal, Montréal, QC, Canada, 2004.

MORIN, E.M.; ARANHA, F.; AUDEBRAND, L. (2007). **Le sens du travail et l'engagement dans l'organisation**. Communication présentée au 29e Congrès de la Société Québécoise pour la Recherche en Psychologie (paper given at the 29th

conference of the Société Québécoise pour la Recherche en Psychologie). April, Sherbrooke (Canada)

MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. **Revista de administração de empresas**, v. 41, p. 08-19, 2001.

MORIN, Estelle M. Sens du travail, santé mentale au travail et engagement organisationnel. **Cahier de recherche**, n. 099-193. Montréal: École des Hautes Études Commerciales, 2008.

MORIN, Estelle M.; AUDEBRAND, Luc K. Organizational performance and meaning of work: correcting for restricted range. **Organizational Performance and Meaning of Work**, p. 1-19, 2014.

MORIN, Estelle M.; CHERRÉ, Benoit. Les cadres face au sens du travail. **Revue Française de Gestion**, n. 126, p. 83-93, 1999.

MORIN, Estelle; TONELLI, Maria José; PLIOPAS, Ana Luisa Vieira. O trabalho e seus sentidos. **Psicologia & sociedade**, v. 19, p. 47-56, 2007.

MORSE, Nancy C.; WEISS, Robert S. The function and meaning of work and the job. **American sociological review**, v. 20, n. 2, p. 191-198, 1955.

Nogueira, R. P. (2005). Novas tendências internacionais da força de trabalho do Setor público: o Brasil comparado com outros países. **Universidade de Brasília**. Acesso em 10 de setembro, 2023, de http://www.opas.org.br/rh/admin/documentos/rpn_port.pdf

NUNES, Thiago Soares, GONÇALVES, Júlia; TORGA, Eliana Marcia Martins Fittipaldi. Precarização E Função Social: Análise Dos Significados Do Trabalho De Docentes Da Pós-graduação. **Avaliação: Revista Da Rede De Avaliação Institucional Da Educação Superior** 27.1 (2022): 68-90. Web.

OLIVEIRA, Livia De Borges; ALVES, Antônio Filho. A Mensuração Da Motivação E Do Significado Do Trabalho. **Estudos De Psicologia** (Natal, Brazil) 6.2 (2001).

OLIVEIRA, Thaís de et al. Identificação e sentido no trabalho de drag queen. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 19, n., p., 2018.

OLIVEIRA, Kamila Pagel et al. A estabilidade no setor público brasileiro: o que pensam os servidores públicos?. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 11, n. 2, 2021.

PACHECO, Taís Poncio. Qualidade de vida no trabalho: compreensão dos servidores da Universidade Federal de Rondônia. In: **Gestão pública: a visão dos técnicos administrativos em educação das universidades públicas e institutos federais: vol. 4 / organizadores, Geovane Santana dos Santos ... [et al.]**. – São Carlos, SP: Pedro & João Editores, 2017. 367 p.

Pacheco, R. S. Profissionalização, mérito e proteção da burocracia no Brasil: desafios para o Estado democrático do século XXI. In Abrucio, F. L.; Loureiro, M. R.; Pacheco, R. S. **Burocracia e política no Brasil**. São Paulo, SP: Editora FGV. 2010.

PEDERSINI, D. R., ENSSLIN, S. R.; BORTOLUZZI, S. C. Sistema de Avaliação de Desempenho: evidencição do ciclo de vida no contexto Público Portuário. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**. 22, s.p, 2023.

PEREIRA, L. C. B. **Reforma do Estado para a cidadania**: a nova política de recursos humanos. São Paulo: Editora 34, 1998.

PETRI, Malena Piloni; GALLON, Shalimar; VAZ, Elem Duarte. Os sentidos do trabalho para docentes de pós-graduação stricto sensu: um estudo com docentes das áreas de administração e educação. **Revista Alcance**, v. 25, n. 3, p. 366-380, 2018.

Pimentel, R. G. (2007). "E agora, José?": jovens psicólogos recém formados no processo de inserção no mercado de trabalho. **Dissertação de Mestrado**, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

PINTO, Juliana de Fátima; BEHR, Ricardo Roberto. Contradições na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública. **Cadernos Ebape**. Br, v. 13, p. 795-820, 2015.

PRADO, Karynne Anderson De Souza Sant'Anna; Daniela Martins Diniz. Sentidos Do Trabalho Em Diferentes Trajetórias Ocupacionais Da Enfermagem: Um Estudo De Caso. **Revista Psicologia: Organizações & Trabalho** 21.1 (2021).

PRATES, Antônio Augusto Pereira. Administração Pública e burocracia. In: AVELAR, Lúcia; CINTRA, Antônio Octávio (Org.). **Sistema político brasileiro**: uma introdução. Rio de Janeiro: Fundação Konrad-Adenauer Stiftung; São Paulo: Fundação Unesp, 2004. p.109-121.

PROFILI, Enzo Bastos. Estrutura remuneratória dos servidores ativos civis do Executivo federal. **Revista de Administração Pública**, v. 55, p. 782-808, 2021.

REBONATTO, Cintia Sonale et al. Moralidade e sentido do trabalho para profissionais do sexo. **Ciências da Administração**, v. 23, n. 61, p. 134-148, 2021.

REIS, Guilherme Basso dos. **Desvendando o ser técnico-administrativo nos Institutos Federais**: uma proposta de jogo político-dialógico. 234 f. Dissertação Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná, 2020. Disponível em: <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=10200031>. Acesso em 02 mai. 2023

RIBEIRO, Carla Vaz Dos Santos. O trabalho do técnico-administrativo em instituições federais de ensino superior: análise do cotidiano e implicações na saúde. **Revista De Políticas Públicas**, 2012, p. 423-31. Web.

RIBEIRO, Carla Vaz dos Santos. **Trabalho técnico-administrativo em uma instituição federal de ensino superior: análise do trabalho e das condições de saúde.** Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social da Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 2011

RIBEIRO, Carla Vaz dos Santos; LEDA, Denise Bessa. O trabalho docente no enfrentamento do gerencialismo nas universidades federais brasileiras: repercussões na subjetividade. **Educação em Revista**, v. 32, p. 97-117, 2016.

RIBEIRO, Elisa Leonardi; MARRA, Adriana Ventola. Relações Entre Os Sentidos Do Trabalho E a Satisfação No Trabalho: Uma Análise Com Uma Categoria De Servidores Públicos. **Revista De Administração Da UFSM** 14.1 (2021): 119-37. Web

RIBEIRO, Elisa Leonardi. **Sentidos do trabalho e satisfação no trabalho no setor público.** 2018. 135 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Viçosa, Florestal. 2018.

RIBEIRO, Raphaela Silva et al. Análise do perfil dos servidores técnico-administrativos de uma IFE após a promulgação da lei federal 11.091/2005. **Revista Gestão em Análise**, v. 6, n. 1/2, p. 88-101, 2017.

RODRIGUES, A. L.; BARRICHELLO, A.; MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho para profissionais de enfermagem: um estudo multimétodos. **Revista de Administração de Empresas**, 56(2), 192-208, 2016.

RODRIGUES, Andrea Leite et al. O trabalho e seus sentidos: um estudo com peritos criminais da Polícia Federal. **Revista de Administração Pública**, v. 51, p. 1058-1084, 2017.

ROQUE, Maria Gabriella Marchiori, et al. Para Além De Uma Vocação: Sentido Do Trabalho Para Os Professores Da Unidade Escolar Municipal Conveniada Belo Campo. **Revista Gestão & Conexões** 11.2 (2022): 28-51. Web.

RUZA, Fábio Machado. **Trabalho e subjetividade do professor da pós-graduação da UNESP : o sentido do trabalho e as relações entre sofrimento e prazer.** 2017. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/9427>.

SÁ, J.G.S; LEMOS, A.H.D.C. Sentido do trabalho: Análise da produção científica brasileira. **Revista ADM. FEITO**, 21(3), 21-39, 2018.

SÁ, Julianna Gripp Spinelli de; LEMOS, Ana Heloísa Da Costa Lemos; OLIVEIRA Lucia Barbosa de. Para Além Dos Estereótipos: Os Sentidos Do Trabalho Para Mulheres Da Polícia Militar Do Estado Do Rio De Janeiro. **Cadernos EBAPE.BR** 20.4 (2022): 500-13. Web.

SATUF, Cibele; NEVES, Jorge Alexandre Barbosa. A Influência De Fatores Demográficos E Estruturais Nos Significados Do Trabalho Entre Brasileiros: Evidências Do World Values Survey. **Opinião Pública: Publicação Do CESOP** 27.2 (2021): 476-508. Web.

SCHMITZ JUNIOR, Salezio et al. Dez anos de políticas públicas de gestão de pessoas para as IFEs: os impactos para os técnico-administrativos em educação. In: **Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária Na América Do Sul**, 16., 2016, Arequipa - Peru. Anais... Arequipa, 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/tnJkgR>>. Acesso em: 3 maio 2023.

SCHWEITZER, Lucas et al. Bases epistemológicas sobre sentido(s) e significado(s) do trabalho em estudos nacionais. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Brasília, v. 16, n. 1, p. 103-116, mar. 2016. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572016000100009&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 02 abr. 2023.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública (RAP)** —Rio de Janeiro 43(2):347-69, MAR./ABR. 2009. ISSN 0034-7612. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rap/a/ptr6WMM63xtBVpfvK9SxJ4DM/?format=pdf>>

SELIG, G. A. **Cenários instáveis, carreiras estáveis**: atravessamento dos discursos contemporâneos nos sentidos da inserção profissional de jovens graduados como servidores públicos federais. 2011. 131 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2011.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23ª edição revisada e atualizada. 4ª reimpressão. São Paulo: Cortez. 2007.

SILVA, ELENA BANDEIRA da et al. Meteoro da ilusão: sentidos do trabalho para jovens gerentes de bancos públicos. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 17, p. 765-782, 2019.

SILVA, Josélia Rita da; BALASSIANO, Moisés; SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da. Burocrata proteano: articulações de carreira em torno e além do setor público. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, p. 01-19, 2014.

SILVA, Liane Specke da. **Carreiras docente e técnico administrativa em educação**: o olhar desses sujeitos coletivos e a análise de suas relações hierárquicas e de trabalho em uma Universidade Federal. repositorio.jesuita.org.br, 25 set. 2018.

Silva, M. M. (2004). O trabalho para jovens graduados no novo modelo de acumulação capitalista. **Revista Perspectiva**, 22 (2), 405-424.

SILVA, Paula Francisca da; MELO, Savana Diniz Gomes. O trabalho docente nos Institutos Federais no contexto de expansão da educação superior. **Educação e Pesquisa**, v. 44, 2018.

SIQUEIRA, Vera Thânia Alves; KURCGANT, Paulina. Satisfação no trabalho: indicador de qualidade no gerenciamento de recursos humanos em enfermagem. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 46, p. 151-157, 2012.

SOUSA FILHO, Jorge Domingos de, et al. Covid-19 Pandemic and Brazilian Nursing: Unveiling Meanings of Work. **Revista Da Escola De Enfermagem Da USP**, 2022, Vol.56. Web.

SOUSA, Fernando Santos, et al. Os sentidos atribuídos ao trabalho docente por professoras e professores no contexto da pandemia da covid-19. **Revista Práxis**, 3 (2021): 77-95. Web.

SOUZA, Katia Reis et al. A nova organização do trabalho na universidade pública: consequências coletivas da precarização na saúde dos docentes. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 22, p. 3667-3676, 2017.

SOUZA, S. A. D.; MOULIN, M. G. B. Serviço público: Significados e sentidos de um trabalho em mutação. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, 17(1), 49-65, 2014.

STADNICK, K. T. **Modernização da gestão pública brasileira à luz da teoria da Nova Administração Pública**: uma análise do PNAFE e PRO-FISCO I no estado de Santa Catarina. 2021. 196 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021.

TAKAHASHI, A. R. W.; LEMOS, M. R.; SOUZA, C. P. da S. Motivação no serviço público e permanência na carreira militar da Polícia Militar do Paraná/Brasil. **Desenvolvimento em Questão**, v. 13, n. 29, p. 311-354, 2015

TAVEIRA, Izabela Maria Rezende; DE MIRANDA, Rayanna Coutinho. Comprometimento Organizacional e Sentido do Trabalho. In: **VII Congresso Nacional de Administração e Contabilidade-AdCont 2016**.

TESSARINI JUNIOR, GERALDO; SALTORATO, Patrícia. Organização do trabalho dos servidores técnico-administrativos em uma instituição federal de ensino: uma abordagem sobre carreira, tarefas e relações interpessoais. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 19, p. 811-823, 2021.

TOLFO, S. DA R.; PICCININI, V. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Psicologia & Sociedade**, v. 19, n. Psicol. Soc., 2007 19(spe), p. 38–46, 2007.

TOLFO, S. R.; et al. Sentidos y significados del trabajo: Un análisis con base em diferentes perspectivas teóricas y epistemológicas en Psicología. **Universitas Psychología**, 10(1), 175-188, 2011.

TOLFO, Suzana da Rosa; PICCININI, Valmíria. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Psicologia & sociedade**, v. 19, p. 38-46, 2007.

TOMASI, Manuelli et al. O sentido do trabalho para bombeiros pós-evento crítico: o caso da Boate Kiss. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 22, n. 2, p. 143-163, 2019.

TRIST, E. Adapting to a changing world. **Labour Gazette**, v. 78, p. 14-20, 1978.

VACLAVIK, Marcia C.; PITHAN, Liana H. The agency search: The meaning of work for app drivers. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 19, 2018.

VALLE, Arthur Schlunder. **Trabalhadores técnico-administrativos em educação da UFMG: inserção institucional e superação da subalternidade**. repositorio.ufmg.br, 29 ago. 2014.

VANDERLEY, José Marcelo Lopes. **O teletrabalho e seus reflexos na qualidade dos serviços prestados por servidores técnico administrativos em uma instituição pública de ensino superior**. 2022. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco.

VENTURA, Tailiny; CAVALIERI, Marco Antonio Ribas. Diferenciais de salários dentro do Poder Executivo brasileiro: uma análise de cluster. **Revista de Administração Pública**, v. 55, p. 757-781, 2021.

VILAS BOAS, ANA ALICE, M. MORINESTELLE. Sentido do trabalho e fatores de qualidade de vida no trabalho: a percepção de professores brasileiros e canadenses. **Revista Alcance** [en linea]. 2016, 23(3), 272-292[fecha de Consulta 2 de Abril de 2023]. ISSN:. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477749667001>

WEBER, Max. **Economia y sociedad: esbozo de una sociologia comprensiva**. México: Fondo de Cultura, 1984. 1237 p.

YOKOMIZO, Cesar Akira. **Avaliação de desempenho organizacional: um estudo exploratório em empresas brasileiras de desenvolvimento de software**. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. doi:10.11606/D.12.2009.tde-16122009-153626. Acesso em: 2024-03-06.

ZANELLI, J. C. Introdução: Trabalho, saúde e construção da qualidade de vida. In: ZANELLI, J. C. (Coord.). **Estresse nas organizações de trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2010, p. 13-30.

ZANELLI, J. C.; SILVA, N. **Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

Roteiro de Entrevista

Aluno: Thiago Bruno Vieira Moreira

Projeto: O Sentido do Trabalho para os técnico-administrativos em educação do Instituto Federal de Minas Gerais - Campus Santa Luzia

Prezado Sr. (Sr.^a). , sou aluno do Curso de Mestrado do programa de Pós-Graduação em Administração da UFMG e estou fazendo uma pesquisa acadêmica cujo objetivo é compreender o sentido do trabalho para técnico-administrativos em administração no Instituto Federal de Minas Gerais em Santa Luzia.

Meu interesse pelo tema surgiu a partir de vivências pessoais como ocupante da carreira de Técnico Administrativo em Educação há mais de 13 anos. Após atuar em três instituições diferentes, e exercer atividades distintas em cada uma delas, percebi semelhanças quanto a aspectos positivos e negativos desta carreira, o que gerou em mim o desejo de compreender melhor tais características através de uma pesquisa acadêmica.

Este estudo é relevante para a carreira e para os profissionais que a ocupam pois seus resultados poderão servir como base para o desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas no IFMG que estejam aderentes às necessidades destes servidores. Sua participação é importante para que a realidade dos profissionais que ocupam esta carreira seja conhecida e não apenas presumida. Garantimos o sigilo total quanto à fonte das informações obtidas, mas ainda assim você tem todo o direito de pedir para sair do estudo a qualquer momento, caso não queira que seus dados sejam analisados junto aos demais, coletados com outras pessoas.

Vou fazer algumas perguntas e desejo saber se posso gravar nossa conversa.
(aguardar aceite)

Também anotarei alguns aspectos principais. Ok? Podemos começar?

Bloco 1: Dados pessoais

Nome:

Idade:

Gênero:

Estado

civil:

Possui

filhos?

Formação:

Cargo que ocupa:

Possui cargo de chefia? Se sim, qual?

Segmento da instituição em que trabalha

atualmente:

Tempo no IFMG Santa Luzia:

Bloco 2: Trabalho, sua importância e trajetória profissional.

Pergunta 2.1: Levando em conta sua trajetória profissional, o que você acha que trouxe até aqui, um servidor público e TAE?

Pergunta 2.2 Você poderia destacar alguns pontos positivos e negativos desta carreira?

Pergunta 2.4: Qual o significado do trabalho pra sua vida? Qual a importância que ele ocupa?

Bloco 3: Ser técnico-administrativo e suas relações.

Pergunta 3.1: Você acha que o seu trabalho atinge objetivos adequados tendo em vista a quantidade de esforço/energia empregados? Se sim, por quê? Se não, por quê?

Pergunta 3.2: Você acredita que o seu trabalho tem os elementos necessários para que você se desenvolva profissionalmente e pessoalmente? Explique.

Pergunta 3.3: Você acredita que ao realizar seu trabalho você está contribuindo com uma sociedade melhor? Se sim/não, por quê?

Pergunta 3.4: O trabalho que realiza te permite criar laços significativos com outras pessoas? Se sim, porque, se não por que?

Pergunta 3.5: Sente que este seu trabalho lhe traz autonomia e segurança quanto ao sustento e provisão de suas necessidades? Se sim/não, por quê?

Pergunta 3.6: Você acredita que o seu trabalho o mantém ocupado adequadamente? Se sim/não, por quê?

Bloco 4: O Sentido do Trabalho

Pergunta 4.1: Você poderia caracterizar o que é um trabalho com sentido para você? O que seria um trabalho sem sentido?

Ainda sobre o sentido do trabalho, gostaria de abordar a questão de uma outra perspectiva.

Pergunta 4.2: Quando você pensa em um trabalho que dê sentido à sua vida, o que lhe vem à cabeça?

Pergunta 4.3: E você acha que consegue viver isso dentro da carreira de TAE no Ifmg Santa Luzia? De que forma?

Finalização

Você tem algo mais a dizer, ou alguma pergunta a respeito do que conversamos nesta entrevista?

Muito obrigado pela sua colaboração!