

# Prazer, sofrimento e autonomia no trabalho: análise no ambiente público e privado.

*Pleasure, suffering and autonomy at work: analysis in the public and private environment.*

Denis Anísio Socorro Carvalho<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Doutorando na Universidade de Ciências Sociais e Empresariais – UCES, Buenos Aires, Argentina. Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Unihorizontes, Belo Horizonte, Minas Gerais (MG), Brasil. Administrador de Empresas pelo Centro Universitário UNA, Bom Despacho, Minas Gerais (MG), Brasil.

## Resumo

O artigo conceitua a autonomia do trabalho à luz da psicodinâmica do trabalho discutida por Christophe Dejours. Discute-se os conceitos de autonomia e trabalho, considerado em sua forma de produto social, destacando-se que a autonomia é parte fundamental da formação do sentimento de satisfação que o sujeito tem por suas atividades cotidianas. Avaliou-se que a autonomia é um elemento desenvolvido a partir dos modelos de gestão e liderança adotados pelo ente público e privado, onde existe um destaque em particular sobre as burocracias associadas ao setor público que, com base nestas dificuldades, acaba permitindo menos autonomia do que o setor privado. Assim, conclui-se este trabalho de comparação entre a autonomia do trabalhador e do prazer associado a esta possibilidade com a constatação de que os trabalhadores do setor privado, apesar de mais pressionados em função de metas, possuem mais autonomia cotidiana do que os servidores públicos, que ficam à mercê de burocracias de suas funções.

**Palavras chave:** Autonomia no trabalho; Prazer; Sofrimento; Psicodinâmica do trabalho.

*Autor correspondente:*

*Denis Anísio Socorro Carvalho*

*Endereço: Rua Francisco Araújo Cançado, 231 – São José*

*CEP 35600 000 – Bom Despacho (MG), Brasil.*

*E-mail: admdeniscarvalho90@gmail.com*

Recebido em: 10/04/2018

Revisado em: 18/06/2019

Aceito em: 05/07/2019

Publicado em: 30/09/2019

**Abstract**

*The article conceptualizes the autonomy of work in light of the psychodynamics of work discussed by Christophe Dejours. It discusses the concepts of autonomy and work, considered in its form of social product, emphasizing that autonomy is a fundamental part of the formation of the feeling of satisfaction that the subject has for their daily activities. It was evaluated that the autonomy is an element developed from the management and leadership models adopted by the public and private entities, where there is a particular emphasis on the bureaucracies associated to the public sector that, based on these difficulties, ends up allowing less autonomy of the than the private sector. Thus, we conclude this work of comparing the autonomy of the worker and the pleasure associated with this possibility with the observation that private sector workers, although more pressured by goals, have more daily autonomy than public servants, who are at the mercy of bureaucracies of their functions.*

**Keywords:** *Autonomy at work; Pleasure; Suffering; Psychodynamics of work.*

**Introdução**

O objetivo geral deste artigo é avaliar as características de autonomia dos trabalhadores públicos em comparação aos trabalhadores do setor privado, discutindo os elementos que compõem a liberdade no trabalho, seja a satisfação e o sofrimento no trabalho, e como se dão as diferenças básicas sobre estes determinantes de autonomia e a ação no âmbito público e no âmbito privado.

Três são os argumentos que justificam este trabalho. O primeiro é que a liberdade de ação, como se definirá a autonomia aqui, é elemento fundamental da satisfação com o trabalho e doravante do prazer que se deriva da ação produtiva. Logo, contribui-se para a literatura da psicologia do trabalho com uma argumentação comparativa entre ambas as carreiras, e como a autonomia pode ser implementada a partir da constatação de sua necessidade.

A hipótese aqui é que, ainda que a ação no setor privado esteja mais sujeita ao controle de superiores sobre subordinados, os subordinados são imersos em um ambiente de trabalho no qual o prazer é mais valorizado, e por isto adquirem mais autonomia em suas ações, doravante exercendo a sua atividade em um ambiente de trabalho mais permissivo e prazeroso.

Assim, especificamente objetiva-se a discussão sobre os conceitos de trabalho e autonomia diante da sua importância social, para então discutir a posição dos

servidores públicos e dos funcionários privados frente a autonomia e à sua aceitação de prazer ou sofrimento derivado desta. Discute-se, por fim, como deve ser a perspectiva de aumento da autonomia do trabalho para os líderes organizacionais, objetivando descrever o papel da estrutura organizacional sobre a autonomia do trabalho.

**2. Metodologia**

Para cumprir o objetivo doravante definido, a presente pesquisa tem caráter bibliográfico, pois trata-se de uma revisão bastante alongada sobre os aspectos gerais da autonomia do trabalho, em particular discutindo as diferenças para os trabalhadores do setor público e do setor privado, a forma como o problema é abordado perante mudanças as distintas abordagem em termos de autonomia destes trabalhadores.

Ainda por se tratar de uma delimitação de aplicações, a natureza da pesquisa deste trabalho é prática, abordando cada um dos aspectos de autonomia do trabalhador sobre a sua satisfação com o trabalho, delimitando as interações e as condições de trabalho esperadas para este tipo de fim e na comparação entre as posições no setor público e no setor privado.

A lógica de pesquisa é dedutiva, pois busca na teoria referências para avaliar a satisfação e o prazer ou sofrimento no trabalho em decorrência do nível de

autonomia do trabalhador e, especificamente, comparar como este processo se dá no setor público contraposto ao setor privado. É, portanto, uma pesquisa que se caracteriza por utilizar argumentos teóricos qualitativos a fim de deduzir o objetivo – qual dos dois setores apresenta mais autonomia de trabalho.

A partir disto, divide-se o presente trabalho de acordo com seus objetivos. A primeira seção – Introdução é dedicada a descrição dos objetivos. A segunda seção é dedicada a explicar a metodologia, A terceira seção à discussão e resultados, que avalia a autonomia enquanto fonte de prazer no trabalho, à luz de Christophe Dejours, ou da sua ausência enquanto fonte de sofrimento. A quarta seção será dedicada às considerações finais apresentando os principais resultados do argumento e sugerindo pesquisas futuras. Por fim, as referências utilizadas.

### 3. Resultados e discussão

#### Dos conceitos de trabalho

Para se discutir como a autonomia do trabalhador impacta na sua satisfação no trabalho, é necessário que se discuta o conceito de trabalho e como a ciência avalia a dinâmica com a qual o trabalho relaciona-se com a psique e o ego dos trabalhadores. Para clarificar o leitor sobre os conceitos envolvidos no debate sobre a psicodinâmica do trabalho, faz-se necessário, primeiramente, posicionar quanto ao conceito de “trabalho” que é tratado neste artigo e como tal conceito associa-se à psique e à percepção do sujeito sobre seu lugar na sociedade.

A palavra trabalho possui diversos significados que, em sua grande maioria, estão associadas à relação da ação do homem para sua própria sobrevivência e realização<sup>1</sup>. Em sua mais ampla denominação, o trabalho, é concebido como o exercício da atividade humana, seja em qualquer esfera da forma com a qual as atividades sejam exercidas<sup>2</sup>.

A principal discussão em torno do conceito de trabalho reside tanto no que entendemos pelo conceito quanto na sua importância na história da humanidade. Do

ponto de vista tradicional, o “trabalho” é a atividade produtiva de cada indivíduo visando a mudança da natureza e do processo para se transformar<sup>3</sup>. No entanto, seria um erro pensar que as pessoas trabalham apenas por causa de uma ocupação, ou por qualquer mandato ético ou moral. Em termos simples, poderíamos dizer que os humanos não trabalham para se divertir, mas por necessidade física e psicológica.

Nesta perspectiva, o trabalho não é apenas uma forma de cumprir as necessidades do indivíduo, e não um conceito que engloba toda uma estrutura social, inclusiva ou não, que faz bem aos membros da sociedade ou não<sup>4</sup>. Sugere-se que se reformule o conceito tradicional de trabalho e, além disso, inclua também a definição do trabalho como “atividade produtiva de qualquer humano visando mudar a natureza e no processo para transformar-se”, e uma referência à necessidade de promover a saúde física e mental nos processos de trabalho; o conceito, portanto, precisa abranger não somente a necessidade social, como também considerar os custos psicológicos da atividade<sup>3</sup>.

Destaca-se a necessidade de um conceito que signifique reconhecer que os efeitos do emprego em posições de estresse, em subempregos ou até no desemprego não envolvem apenas a falta de trabalho, a desumanização da atividade, ou o sofrimento de preconceito por sua posição. Tais problemas levam a uma variação nas relações sociais e afetam a saúde individual e coletiva dos indivíduos nestas condições<sup>5</sup>.

O trabalhador deve sentir que faz mais do que se viver enquanto trabalha; ele deve sentir que é parte de um processo de um sistema social e deve considerar que sua força de trabalho é uma condição fundamental para o desenvolvimento do meio no qual está inserido<sup>6</sup>.

O não reconhecimento do papel social do trabalho em uma determinada função traz malefícios de duas formas<sup>6</sup>. Quando esta é uma determinação da sociedade, o conceito cria cidadãos excluídos, de segunda classe, que mal recebem a renda de subsistência<sup>7</sup>; mas quando é

uma determinação do sujeito para com a sua função, então existe uma depreciação subconsciente do próprio ser, e o sujeito começa a não reconhecer a sua humanidade e a sua natureza naquilo que faz<sup>8</sup>, gerando insatisfações crescentes sobre si que culminam em psicopatologias graves e até mesmo em suicídio<sup>9</sup>.

### **Psicodinâmica do trabalho e autonomia**

Tendo em vista que a psicodinâmica do trabalho promove a autonomia enquanto elemento fundamental do reconhecimento e da atividade social, destaca-se nesta seção os principais instrumentos positivos de análise do estágio de satisfação de um sujeito ou de um grupo de sujeitos, delimitando assim as formas com as quais descreve-se a seção comparativa entre a autonomia no setor público e no setor privado. A avaliação da psicodinâmica do trabalho se dá sobre dois instrumentos antagônicos, sob uma epistemologia dialética, no qual a síntese entre o primeiro elemento (o prazer) e o segundo (o sofrimento) delimita o estágio de saúde psico-cognitiva do sujeito.

Cristophe Dejours afirma que, deste modo, a psicodinâmica do trabalho nos mostra formas de transformações de sofrimento em prazer. O reconhecimento de superiores e o reconhecimento social advindo dos colegas de trabalho, denotam o primeiro julgamento da utilidade que o indivíduo tem perante a sociedade, formando a primeira fase de transformação<sup>8</sup>.

A segunda fase de transformação, seriam as estratégias de defesa que, ainda que vivenciadas individualmente, repercutem no coletivo<sup>8</sup>. Ainda nessa segunda fase tal normalidade necessita de um equilíbrio para que os trabalhadores mantenham-se saudáveis; o espaço de discussão coletiva onde os trabalhadores, através de meios de comunicação, expressam-se autenticamente, têm todas as opiniões ouvidas, sendo contraditórias ou não, bem como declaradas livremente, de forma que estejam incutidas as crenças, ideologias e experiências individuais de cada trabalhador<sup>8</sup>.

Por fim, Dejours e Deranty (2010) afirmam que, quando os trabalhadores atingem um estágio de plenitude, reconhecendo as suas fraquezas, tendências, e adquirindo plena consciência de si, não mais sentindo-se diminutos frente aos seus pares que atuam em profissões diferentes, mas sim reconhecendo a importância da sua própria profissão, atinge-se o terceiro estágio, sendo este o estágio de síntese onde os sofrimentos do cotidiano não mais são considerados um peso, mas uma consequência de aprendizado associada à atuação do sujeito na sociedade<sup>10</sup>.

De forma mais profunda, discute-se os conceitos de “sofrimento” e “dor” desta epistemologia dialética. Todos estão submetidos à condição de sofrimento, uma vez que somos humanos. A lição chave que a psicodinâmica do trabalho aprendeu com a ergonomia é o fato de que, em todos os tipos de trabalho, existe uma lacuna inescapável e irreduzível entre trabalho atribuído - a tarefa - e o trabalho real - a atividade que geram diversas discrepâncias nas operações e, em consequência, sofrimento, que se caracteriza como sendo divididas em dois tipos: o sofrimento patológico e o sofrimento criativo<sup>10,11</sup>.

Cristophe Dejours dedicou-se ao estudo da psicodinâmica do trabalho e o sofrimento no trabalho e seu impacto na vida do trabalhador, em estudos voltados para identificar doenças mentais específicas correlacionadas à profissão ou situações de trabalho, a abordagem da nova psicopatologia do trabalho está preocupada com a dinâmica mais abrangente, que se refere a gênese e as transformações do sofrimento mental vinculadas à organização do trabalho. Nesse contexto o sofrimento é falta de possibilidades, onde o indivíduo sente-se paralisado, colocando em uso sua própria identidade:

O sofrimento designa então, em uma primeira abordagem, o campo que separa a doença da saúde. Dentro de uma segunda acepção, o sofrimento designa um campo pouco restritivo. Logo que esta negociação do trabalho fica bloqueada,

começa o domínio do sofrimento, e da luta contra o sofrimento<sup>8</sup>.

Quando há somente pressões rígidas, incontáveis sentimentos de impotência e medo, quando todas as margens de liberdade na transformação já foram utilizadas, denomina-se sofrimento patogênico, porque todos os recursos defensores foram esgotados:

O sofrimento não é unicamente definido pela dor física nem pela dor mental, mas pela diminuição, até a destruição da capacidade de agir, do poder fazer sentido, como um golpe a integridade de si<sup>12</sup>.

De acordo com Mendes (2007), a rigidez da organização do trabalho as divisões se acentuam, o conteúdo significativo do trabalho diminui, menores são as possibilidades de mudanças, fazendo com que o sofrimento aumente. Deste modo, a criação diante as tarefas a serem desenvolvidas são nulas, fazendo com que o sofrimento no trabalho seja uma constante, podendo trazer ao indivíduo um adoecimento mental<sup>13</sup>.

A discrepância entre os aspectos prescritos do trabalho e sua implementação real resulta do fato de que, em situações reais de trabalho, há uma série de incidentes, anormalidades, avarias que obstruem e prejudicam a organização do trabalho conforme previsto pelos engenheiros e os gerentes<sup>10</sup>. Esse elemento irreduzível e contingente em todas as situações de trabalho real tem sido referido como o “real” do trabalho: o que se faz conhecer ao trabalhador pela resistência ao controle científico e técnico<sup>5</sup>.

O recurso teórico oferecido pela psicanálise em seu diálogo com a ergonomia foi uma teoria (classicamente freudiana) do sujeito em que o último é visto como tendo que lutar constantemente contra o risco de doença mental ou mesmo contra o risco de alienação, no sentido psiquiátrico do termo, a fim de continuar a manter seu equilíbrio psíquico<sup>14</sup>. Isto é feito de “normalidade”, o bom funcionamento de um indivíduo no contexto do trabalho, um enigma a ser explicado.

Isso levou à visão da “normalidade” como a solução de compromisso em um conflito entre sofrimento e defesa e, portanto, levou a investigações sobre as formas de defesa individual e coletiva contra o sofrimento específico causado pela resistência do real em situações de trabalho prescrito<sup>9</sup>.

Esse confronto entre ergonomia e psicanálise leva a mudanças teóricas significativas em ambas as disciplinas. Para ergonomia, leva a abandonar o modelo padrão do sujeito, designado como “operador”. Isso obriga a disciplina a ter em conta o impacto que as estratégias de defesa contra o sofrimento (contra o medo, por exemplo) têm sobre a conduta humana (o “fator humano” clássico), diante de riscos (por exemplo, no setor de construção ou nas indústrias nucleares); e a influência destas estratégias de defesa na prevenção de acidentes e na segurança das instalações<sup>15</sup>.

Para a psicanálise, o confronto com a ergonomia sugeriu duas vias originais de pesquisa: primeiro, focar o impacto das restrições de trabalho e não apenas os conflitos internos herdados da infância, o funcionamento psíquico e a saúde mental<sup>10</sup>; e segundo, estudar as formas de inteligência e sensibilidade que os indivíduos precisam desenvolver para adquirir as habilidades necessárias para dominar o processo de trabalho<sup>16</sup>.

Mas o trabalho não só gera sofrimento e patologia. Também pode trazer o melhor, proporcionar prazer e tornar-se parte da economia psíquica como um mediador insubstituível na construção do senso de saúde e auto-realização. O problema clínico e teórico mais crucial, portanto, consiste em descobrir as condições específicas que transformam o relacionamento em uma tristeza ou alegria, fortuna ou infortúnio<sup>10</sup>.

O prazer para a psicanálise está relacionado com o funcionamento psíquico ao mecanismo do prazer, que tem como propósito a inclinação para a fuga da dor. Quando o sujeito é reconhecido por seu trabalho todo sofrimento que antes fazia parte dele, adquire um novo sentido, fazendo com que o sofrimento anterior passe a ser criativo. Assim, o reconhecimento do trabalho, por seus

esforços, suas angústias, frustrações, desânimo adquirem sentido<sup>8</sup>.

Onde percebe que o sofrimento anterior não foi em vão, além da contribuição para a organização de trabalho, fez do indivíduo um sujeito diferente do que era antes. Neste sentido, o bem-estar que o trabalho causa no corpo, origina da vivência do prazer, tanto nas relações com as pessoas quanto na mente as manifestações são gratificantes<sup>8</sup>. O trabalho faz parte das relações sócias e parte do mundo externo do indivíduo, tal fato gera fonte de prazer ou sofrimento, fazendo com que as condições externas satisfaçam ou não os desejos que são inconscientes:

A atividade profissional constitui fonte de satisfação especial, se for livremente escolhida, isto é, se, por meio de sublimação, tornar possível o uso de inclinações existentes, de impulsos instintivos persistentes ou constitucionalmente reforçados. No entanto, como caminho para a felicidade, o trabalho não é altamente prezado pelos homens. Não se esforçam em relação a ele como o fazem em relação a outras possibilidades de satisfação. A grande maioria das pessoas só trabalha sob a pressão da necessidade, e essa natural aversão humana ao trabalho suscita problemas sociais extremamente difíceis<sup>17</sup>.

Portanto, o trabalho é fonte de prazer quando possibilita que a inteligência seja aplicada e quando a organização reconhece a importância laboral do sujeito. Tal reconhecimento de valorização por parte da organização contribui para formação do sujeito. Dessa forma o reconhecimento do trabalho ajuda na construção da identidade do indivíduo<sup>8</sup>.

Ainda, o prazer advém da capacidade de reconhecer as suas limitações pessoais e a sua capacidade de aprender com elas e superá-las. As soluções que o indivíduo deve inventar no processo laboral dependem de

uma experiência íntima de falha. A fim de encontrar a solução adequada para o enigma da realização da tarefa, a experiência de falha deve primeiro ser adotada e apropriada. O fracasso deve ser enfrentado diretamente e experimentado intimamente<sup>18</sup>.

O sujeito deve aceitar ser, um, com suas falhas<sup>19</sup>. Esta apropriação subjetiva da experiência do fracasso, chamamos de “subjetivação do real do trabalho”<sup>18</sup>. Quando esta “subjetivação do real do trabalho” ocorre, no entanto, o que também é produzido é uma familiarização íntima com a realidade do trabalho, através de um obstinado confronto corporal com a obstrução materialidade que define a realidade da tarefa em questão: com as ferramentas, a objetos técnicos e regras, mas também o enquadramento de condições interpessoais a tarefa (com os clientes, os outros colegas, a hierarquia)<sup>18</sup>.

Como um resultado, a determinação de encontrar um caminho, falhar e ainda começar tudo de novo, o que é a condição necessária para a realização da tarefa, também é uma maneira de tocar o mundo, em um sentido físico direto, bem como no sentido metafórico de conhecer melhor e, assim, de apropriá-lo. Este confronto com a realidade obstrutiva do mundo dura até as ideias que permitem ao agente conquistar a resistência do real nascem. O que a perspectiva ergonômica também revela, no entanto, é que inventando esse caminho muitas vezes implica inclinar ou infringir as regras<sup>10</sup>.

Se as regras e os procedimentos fossem seguidos à cartilha, a produção seria interrompida<sup>20</sup>. Na verdade, o seguimento zeloso de todos as regras e regulamentos é uma das formas mais eficazes de ação de greve. Mas experimentando a resistência do mundo, também verificasse uma nova gama de sentimentos se desenvolvem, que não existia antes do trabalho. O trabalho revela novos poderes para o corpo. Através da experiência da resistência mundial e de esforços práticos para superá-lo, as capacidades do corpo são expandidas para que o corpo, por assim dizer, sente sua própria vida de forma mais intensa e completa<sup>21</sup>, ou seja, mais prazerosa.

Dejours e Deranty (2010) afirmam que o confronto encarnado com o real do trabalho permite que o sujeito para se apropriar não apenas do mundo, mas também do próprio corpo e, portanto, de si mesmo. A fenomenologia da auto-apropriação do indivíduo através do aumento da sensação de vida que lhe é conferida através da participação corporal no mundo, é o melhor relato filosófico do que a psicodinâmica abordagem descobre através da observação da atividade de trabalho<sup>10</sup>.

### **Autonomia e o prazer no trabalho**

Como se discutiu anteriormente, o trabalho é principalmente uma fonte de satisfação enquanto produto social, pois é a forma revelada com a qual o sujeito se relaciona com a sociedade. Argumentou-se que é desta satisfação de contribuição para com o todo social que advém o prazer do trabalho, ao custo do sofrimento de exercê-lo de forma bastante ativa, desenvolvendo assim uma relação intrinsecamente pessoal com o cotidiano que se vive no ambiente profissional.

Desta forma, a autonomia do trabalho compõe um parâmetro fundamental de satisfação pessoal. É, portanto, um ponto fundamental deste artigo que se discuta o conceito de autonomia da forma mais clara e detalhada, e como a autonomia do trabalho se relaciona com a satisfação e a dor na atividade profissional cotidiana. Segundo Smullen (2003),

Nossa perspectiva é pessoal e advém daquele clamor por autonomia que parte do homem em sua vida social. Corresponde ao desejo íntimo de ser protagonista, e não coadjuvante da própria vida. Entretanto essa vida autônoma não é vivida na solidão eremítica, mas em uma existência em ativa cooperação, na qual a individualidade está articulada com o ambiente. Não à toa, é impossível conceber autonomia absoluta na vida social. De forma diversa, ela se manifesta em um compromisso mais ou menos harmonioso entre a

individualidade e o coletivo<sup>22</sup>.

A perplexidade das implicações da palavra *autonomia* acaba servindo para fazer veicular em um sentido o significado do outro. Há, por exemplo, a independência gerencial para aludir à administração de elementos da cidade, que têm seus planos de gastos particulares e limite para se inscrever, sozinho, sua equipe, entretanto, como o sentido eticamente inspirador disposição de independência, decora esta associação que, afinal, não é ninguém e, dessa maneira, não é um assunto ético.

No caso de aludirmos à filosofia da teoria, o termo autonomia era conhecido por Kant por atribuir a liberdade da vontade em relação a qualquer desejo ou protesto de querer e sua capacidade de decidir-se por uma reivindicação de lei, que é a razão. O filósofo contrasta a possibilidade de independência com a heteronomia, na qual a vontade é controlada pelos objetos da força de trabalho da necessidade. A auto-suficiência, na ideia kantiana, é a parte positiva da flexibilidade, que é a autoconfiança da vontade, por meio de sua própria lei, autonomamente de qualquer componente externo<sup>23</sup>. Como indicado pelo lógico, “oportunidade” e “auto-suficiência” estão constantemente conectados.

### **Autonomia e desempenho no trabalho**

O termo “gestão de desempenho” refere-se a um amplo conjunto de atividades destinadas a melhorar o desempenho dos funcionários<sup>24</sup>. Normalmente envolve três atividades inter-relacionadas: definição de metas, avaliação da obtenção de metas e fornecimento de feedback de desempenho. Idealmente, o gerenciamento de desempenho deve ser visto e implementado como um processo contínuo<sup>25</sup>.

Ainda assim, em muitas organizações, essas atividades são geralmente organizadas como eventos formais e discretos que ocorrem uma ou duas vezes por ano. Por exemplo, ao explicar por que o gerenciamento de desempenho está quebrado, Pulakos e O’Leary (2011)

argumentam que “uma parte significativa do problema é que o gerenciamento de desempenho foi reduzido a etapas prescritas, muitas vezes discretas, dentro de sistemas administrativos formais. Estão desconectados das atividades do dia-a-dia que determinam a eficácia do gerenciamento de desempenho<sup>26</sup>.”

Quando metas, objetivos, indicadores-chave de desempenho, padrões de desempenho e similares são estabelecidos ou acordados uma ou duas vezes por ano, ou até mesmo trimestralmente, existe uma chance de que alguns deles se tornem obsoletos, redundantes ou errados (por exemplo, alta ou muito baixa) durante o ciclo de desempenho<sup>27</sup>.

Se esse for o caso, a questão é se os funcionários devem ajustar suas metas ou continuar a se esforçar para alcançá-los. No presente estudo, investiga-se a concepção de metas como invariáveis e como esse entendimento se relaciona com a percepção de autonomia e desempenho no trabalho. Especificamente, argumentou-se que a percepção de metas como invariáveis deve estar relacionada negativamente ao desempenho no trabalho e que a autonomia percebida mediará essa relação.

Define-se a percepção de metas como invariáveis, como a medida em que os funcionários acreditam que os objetivos em um sistema de gerenciamento de desempenho são padrões absolutos que devem ser atendidos sem exceção. Percebendo metas, como tal, implica que um funcionário acredita que existem poucas ou nenhuma alternativa para a obtenção de metas, mesmo que ele ache que outros fatores são mais importantes (por exemplo, fatores situacionais ou fatores que não estão associados a metas).

Mesmo para tarefas que são relativamente previsíveis, as metas estabelecidas no início de um ciclo de desempenho geralmente não levam em conta as eventualidades e os fatores específicos da situação que podem surgir durante o ciclo. Além disso, muitos trabalhos contêm aspectos relevantes para o desempenho que não se prestam à definição de metas - pelo menos, específicos ou quantificáveis<sup>26</sup>.

Consequentemente, as metas estabelecidas ou acordadas no início de um ciclo de desempenho podem inibir as oportunidades de levar em conta fatores evolutivos ou situacionais - e fatores relevantes para o desempenho que não estão associados a metas - até que um novo ciclo de desempenho seja iniciado<sup>28,29</sup>.

Quanto mais os funcionários perceberem as metas de um sistema de gerenciamento de desempenho como invariáveis, menos levarão em consideração fatores evolutivos ou situacionais - e fatores relevantes para o desempenho que não estejam associados a metas - ao conduzir seu trabalho com autonomia<sup>22,30</sup>.

A autonomia do trabalho refere-se à extensão em que um trabalho permite liberdade, independência e discricção para agendar o trabalho, tomar decisões e escolher os métodos usados para executar tarefas<sup>31</sup>. Evidências meta-analíticas convincentes sugerem que a autonomia de trabalho percebida está positivamente relacionada a uma série de resultados benéficos, como medidas objetivas e subjetivas de desempenho no trabalho, responsabilidade, motivação intrínseca e envolvimento no trabalho, e está relacionada negativamente a resultados prejudiciais, como o estresse e a síndrome de *burnout*<sup>31</sup>.

### **Análises qualitativas do estudo**

Entre os poucos estudos que investigaram antecedentes à percepção de autonomia no trabalho, Gagné, Senecal e Koestner (1997)<sup>32</sup> relataram que o apoio à autonomia medido pela *Job Diagnostic Survey* (HACKMAN; OLDHAM, 1975)<sup>33</sup> estava fortemente relacionado positivamente com a percepção da autonomia do trabalho. Conceitualmente, tanto a percepção da autonomia do trabalho quanto a percepção de metas como invariável referem-se à liberdade, independência e discricção no trabalho, mas diferem de várias maneiras<sup>34</sup>.

Primeiro, identificar metas como invariáveis é restrito a quão específicos e absolutos são os objetivos no sistema de gerenciamento de desempenho, enquanto a percepção de autonomia de trabalho é um conceito mais global que inclui virtualmente todos os aspectos de um

trabalho. Em segundo lugar, a referência para identificar os objetivos como invariáveis é a crença do empregado sobre até que ponto ele, que é a pessoa, pode ajustar a meta ou mantê-la, mesmo quando esta é identificada como menos eficiente<sup>35</sup>.

A referência para identificar a autonomia, por outro lado, é o trabalho, que é a extensão em que o trabalho permite liberdade, independência e discricção. Portanto, a autonomia de trabalho verificada pode ter vários antecedentes, dos quais a percepção de metas como invariáveis pode representar uma, mas onde outras podem ser mais poderosas, como o apoio da autonomia gerencial<sup>36</sup>.

Entender metas como invariáveis reduz o desempenho no trabalho, pois está associada a uma relação negativa com o entendimento da autonomia do trabalho. Perceber que as metas são invariáveis faz com que a atenção e o esforço dos funcionários sejam direcionados para a conquista de objetivos específicos. Isso, por sua vez, deve reduzir a discricção que os funcionários têm na execução de outros aspectos de seu trabalho, limitando, assim, a autonomia de trabalho adquirida.

Se os funcionários acreditarem que poucas alternativas à obtenção de metas estão disponíveis, isso deve reduzir a percepção de autonomia de trabalho porque os funcionários não são permitidos a usarem seus conhecimentos, habilidades e proximidade com a tarefa para auxiliar nas metas organizacionais mais superordenadas.

Além disso, em apoio a tais argumentos, um estudo recente constatou que *call centers* com práticas de melhoria de desempenho tiveram taxas significativamente maiores de desistências e demissões, bem como atendimento ao cliente significativamente menor do que organizações com práticas de alto envolvimento<sup>37</sup>. As práticas de melhoria de desempenho foram operacionalizadas por meio do monitoramento da intensidade e do pagamento de comissões individuais.

A intensidade do monitoramento se referia à frequência com que os funcionários centrais recebiam estatísticas sobre seu desempenho, com que frequência os supervisores ouviam suas chamadas e com que frequência recebiam *feedback* sobre a técnica do telefone. Tanto Arthur (1994)<sup>38</sup> quanto Batt e Colvin (2011)<sup>37</sup> apontam a falta de discricção, controle ou autonomia como fatores explicativos e, portanto, fornecem exemplos de como as práticas ou sistemas de GRH podem afetar a autonomia dos funcionários, embora não se proponha investigar o gerenciamento de desempenho em geral, ou mesmo investigar a discricção do funcionário ao fazer julgamentos sobre metas predefinidas durante um ciclo de desempenho, em particular.

Apesar das medidas de práticas de gestão relacionadas à autonomia e incentivos de desempenho estarem positivamente correlacionadas entre si, elas têm correlações opostas com a quantidade de prestação de serviços públicos: um aumento de desvio padrão na autonomia dos servidores públicos corresponde a taxas de conclusão do projeto significativamente maiores de 18% e um aumento de um desvio padrão nas práticas relacionadas a incentivos / monitoramento corresponde a taxas de conclusão do projeto significativamente inferiores, sendo de 14%<sup>24</sup>.

Além disso, encontra-se práticas de gestão relacionadas com taxas de conclusão do projeto ajustadas à qualidade de maneiras semelhantes, conforme documentado para as taxas de conclusão do projeto. O pano de fundo desses achados no Brasil, onde 38% dos projetos públicos sequer são iniciados, implica que essas magnitudes têm significado econômico e estatístico. Se esses resultados refletirem em impactos causais, eles sugerem que os ganhos potenciais para práticas de gerenciamento que mudam marginalmente serão enormes<sup>39</sup>.

À primeira vista, a interpretação das descobertas sobre a autonomia dos servidores públicos dá suporte à noção de que os órgãos públicos deveriam delegar alguma tomada de decisões aos servidores, confiando em seu profissionalismo e na determinação de prestar serviços

públicos. As evidências apoiam parcialmente a ideia de que, quando os servidores trabalham em agências ou organizações que são mais flexivelmente estruturadas, é mais provável que eles busquem seus próprios objetivos que divergem dos interesses da sociedade, resultando na entrega de menos serviços públicos<sup>14</sup>.

A volumosa correlação negativa que documentamos entre as taxas de conclusão de projetos e práticas de gestão relacionadas à provisão de incentivos e monitoramento de servidores públicos é muito mais surpreendente e contrária a um grande corpo de evidências oriundas de esferas do setor privado. A interpretação desse resultado é matizada porque medimos as práticas de gerenciamento relacionadas à provisão de incentivos e monitoramento: não medimos o uso de esquemas de compensação explícitos com base na saída ou conclusão do projeto. Como tal, os impactos negativos dessas práticas para os burocratas podem ser interpretados pelo menos de duas maneiras.

Os servidores públicos podem operar em um ambiente multitarefa clássico, no qual exercem múltiplos tipos de esforços, tais quais apenas alguns geram resultados produtivos, como projetos públicos sendo concluídos<sup>40</sup>. Outros esforços que os servidores realizam podem ser chamados de “processamento” ou “caixas de seleção”. Em essência, nossa medida prática gerencial pode então capturar um sistema de incentivos que coloca uma carga regulatória excessiva ou burocracia sobre os servidores, que há muito tem sido argumentado para levá-los a erroneamente alocar esforços para tais atividades de processamento<sup>40</sup>.

À medida que as práticas de gestão nas burocracias se tornam mais abertamente preocupadas em incentivar e monitorar tais esforços de processamento, então os servidores realocarão otimamente seus esforços em direção a tais atividades, reduzindo o tempo de conclusão do projeto.

Uma segunda interpretação das práticas de gestão de impacto negativos relacionados a incentivos de desempenho e monitoramento tem, nesse ambiente

burocrático, que as práticas que medimos captam avaliações de desempenho subjetivas (SPE), em vez de incentivos explícitos baseados em sinais de esforço e produtividade. Embora a SPE tenha o benefício de se basear em um conjunto mais abrangente de avaliações, é bem conhecido que tais avaliações subjetivas também dão origem a outros vieses e respostas disfuncionais, especialmente no que tange o desejo dos agentes de se envolverem em atividades de influência para agradar aos supervisores.

Se assim for, o aumento do uso de tais incentivos mal direcionados e indicadores-chave de desempenho também pode levar os servidores a realocar esforços para tarefas não produtivas, reduzindo assim as taxas de conclusão do projeto em geral. Para entender se as práticas de gerenciamento relacionadas a incentivos e monitoramento que mede e capturam elementos de multitarefa ou SPE, o segundo conjunto de resultados explora como os impactos das práticas de gerenciamento variam de acordo com as características do projeto e da organização.

Documenta-se que o impacto negativo das práticas baseadas em incentivos é ainda mais negativo para: (I) projetos mais complexos (que podem refletir vários tipos de esforço que precisam ser exercidos); (II) para projetos que as organizações implementam com menos frequência e podem ser menos especializados em; (III) tipos de projeto que as avaliações de engenharia independentes codificam como sendo de ambigüidade ou incerteza inerentemente maior no projeto e na implementação.

Também em consonância com a interpretação de que os incentivos são mal direcionados ou subjetivamente determinados nesse contexto, verifica-se que os impactos negativos das práticas de incentivo ao desempenho são melhorados nas organizações: (I) que dão mais discricção aos burocratas conforme medido pelo nosso índice de gerenciamento práticas ao longo desta dimensão; (II) com melhores instalações de TI, que possam capturar sua maior capacidade de medir e direcionar incentivos para os esforços mais produtivos que os burocratas realizam; (III)

composta por burocratas menos experientes, que podem refletir que os burocratas aprendem a se engajar em atividades de influência com experiência.

A terceira classe de resultados lança nova luz sobre a interação entre as práticas de gerenciamento e as características burocráticas. Primeiro, aborda-se a literatura sugerindo que incentivos baseados no desempenho podem afastar a motivação intrínseca dos trabalhadores do setor público. Verificou-se que o impacto negativo dos incentivos baseados no desempenho é compensado pela parcela de servidores na organização do serviço civil que são intrinsecamente motivados. Assim, se alguma coisa, nossa evidência sugere *crowding-in* de esforço burocrático na presença de práticas relacionadas a incentivos e monitoramento.

Os resultados confirmam que as duas dimensões da prática gerencial concentra-se em: autonomia, incentivo, monitoramento de desempenho, de fato, correlacionados com a quantidade e a qualidade dos serviços públicos prestados, conforme enfatizado pelas literaturas de administração pública e economia, respectivamente.

As descobertas dão suporte à noção de que as agências públicas deveriam delegar alguma tomada de decisão aos burocratas, confiando em seu profissionalismo e na determinação de prestar serviços públicos<sup>41</sup>. As evidências apoiam a noção de que, quando os servidores têm mais agências ou organizações que são mais flexivelmente estruturadas, é mais provável que eles busquem seus próprios objetivos que divergem dos interesses da sociedade, resultando na entrega de menos serviços públicos.

A interpretação da correlação negativa das taxas de conclusão do projeto com incentivos e monitoramento é mais sutil porque mede-se as práticas de gestão relacionadas à provisão de incentivos e monitoramento: não medindo necessariamente o uso de esquemas de compensação explícitos com base na conclusão do projeto.

Os resultados estendidos fornecem evidências consistentes com duas interpretações do porquê tais práticas de gerenciamento têm impactos prejudiciais nesse cenário: burocratas operam em um ambiente multitarefa, e as práticas de gerenciamento medidas capturam um sistema de incentivo que sobrecarrega os órgãos reguladores ou burocracia - burocratas (digamos, através do uso de indicadores-chave de desempenho mal direcionados), que há muito tem sido argumentado para levar os burocratas a destinarem esforços para atividades de processamento<sup>41</sup>.

Alternativamente, as práticas de gerenciamento relacionadas a incentivos de desempenho e monitoramento selecionam elementos da avaliação de desempenho subjetiva, que levam a outras respostas disfuncionais entre os servidores, especialmente o envolvimento em influenciar atividades para agradar a gerência sênior.

Na medida em que o trabalho cotidiano de servidores públicos em outros contextos também é caracterizado como ambientes multitarefa nos quais esforços produtivos e de processamento podem ser exercidos, nossos resultados terão alguma validade externa para essas configurações. Além disso, quase sempre haverá espaço para o uso de SPE em ambientes burocráticos nos quais é difícil medir os resultados, ou para atribuir saídas aos dados de indivíduos específicos.

Assim, os resultados são uma palavra de cautela para a agenda da boa governança: a provisão de incentivos e o monitoramento só serão efetivos se tais esquemas forem bem adaptados ao contexto burocrático específico. A simples importação de práticas do setor privado pode levar a respostas disfuncionais entre servidores da natureza que documentamos. Além disso, a concepção ampla de práticas de gestão precisa ser considerada conjuntamente com reformas de práticas de serviço civil mais amplas, que possam impedir que tais práticas sejam ajustadas aos seus projetos ideais, como discutido abaixo.

Os resultados apontam para novas direções para a pesquisa teórica para melhor compreender o ambiente de

contratação nas burocracias públicas, bem como destacar áreas específicas nas quais uma melhor mensuração de insumos e produtos pode auxiliar a compreensão da prestação de serviços públicos no mundo em desenvolvimento.

Nesta seção final, discute-se as implicações das descobertas para entender as melhores práticas de gestão nas burocracias públicas e destaca-se duas direções importantes para pesquisas futuras: sobre a metodologia de coleta de práticas de gerenciamento para burocratas e a interação entre essas práticas e outros mecanismos para melhorar prestação de serviço público.

#### 4. Considerações finais

O presente artigo buscou avaliar três pontos sobre a autonomia do trabalho: sua importância para a satisfação do sujeito no trabalho, sua caracterização sob estilos distintos de gestão e sua descrição nos termos do funcionalismo público e privado. Neste sentido, consideram-se os objetivos deste trabalho discutidos e atingidos, não obstante à caracterização filosófica e metodológica dos conceitos de trabalho.

Em relação ao primeiro objetivo, mostrou-se aqui que o trabalho, enquanto produto social, tem como uma das principais funções o reconhecimento individual sobre seu papel na sociedade, e a autonomia compõe um ponto focal e central para o desenvolvimento de uma atividade prazerosa que não traga prejuízos à saúde. Neste sentido, ponderou-se que os modelos de gestão e liderança são fundamentais para a construção de um ambiente de trabalho no qual a autonomia do trabalhador seja um valor empregado pelo empregador, seja este último representado em quaisquer pessoas envolvidas.

Quando comparadas as autonomias presentes no ambiente do funcionalismo público e privado, mostrou-se que a autonomia no setor público é um fator de prazer aquém do setor privado, pois neste segundo tem-se restrições adicionais sobre a ação, em particular discutidas

sobre a burocracia. Portanto, uma das questões que se aborda aqui é que a autonomia no funcionalismo público é um problema de fato gerado a partir das burocratizações deste, e não pelas necessidades cotidianas em si.

Em consequência, o funcionalismo público tem sobre o sujeito um desgaste psicológico maior, em virtude das dificuldades de se agir em prol daquilo que lhe satisfaça, compreendendo assim um sério problema para este cotidiano é a baixa autonomia proporcionada pela burocracia. Futuras pesquisas podem abordar a satisfação de uma perspectiva mais quantitativa, porém reforça-se aqui o que a literatura apresentada e revisada indica sobre a autonomia nas instâncias públicas e privadas de trabalho.

#### 5. Declaração de conflito de interesses

O autor do artigo afirma que não se encontram em situações de conflito de interesse que possam influenciar o desenvolvimento do trabalho, tais como emissão de pareceres, propostas de financiamento, promoções ou participação em comitês consultivos ou diretivos, participação em estudos clínicos e/ou experimentais subvencionados; atuação como palestrante em eventos patrocinados; participação em conselho consultivo ou diretivo; comitês normativos de estudos científicos; recebimento de apoio institucional; propriedade de ações; participação em periódicos patrocinados, assim como qualquer relação financeira ou de outra natureza com pessoas ou organizações que possam influenciar o trabalho de forma inapropriada.

#### 6. Referências

1. ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho: Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. São Paulo, SP: Boitempo, 1999.
2. CORREIA, A. C. Um instante de reflexão sobre o homem e o trabalho. Caderno de
3. **Pesquisas em Administração**, v. 01, n.11, p.12-17, 2000. Disponível em:

- <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c11-art02.pdf>>. Acesso em: 25 de março de 2018.
4. BONANTINI C., SIMONETTI G. y MICHELÍN M. **Vulnerabilidad y salud mental:** Un análisis de los efectos de la desocupación sobre la salud mental. En: Cuadernos sociales 5. Rosário: UNR Editora, 2003.
  5. MENDES, A. M. B. Aspectos psicodinâmicos da relação homem-trabalho: as contribuições de C. Dejours. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 15, n. 1-3, p. 34-38, 1995. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-98931995000100009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98931995000100009&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 25 de março de 2018.
  6. CARVALHO, D.A.S. **PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO:** o caso de servidores das Secretarias de Administração e Educação de uma prefeitura localizada no interior de Minas Gerais. Dissertação de Mestrado, Centro Universitário Unihorizontes, Belo Horizonte, Minas Gerais, 2017.
  7. FIGUEIREDO, J. M. de; ALEVATO, H. M. R. A visão de prazer e sofrimento da psicodinâmica do trabalho ante a precarização e a intensificação do trabalho: breve reflexão. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 33., Salvador, 2013. **Anais...** Salvador, 2013. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013\\_TN\\_S TO\\_180\\_026\\_23218.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013_TN_S TO_180_026_23218.pdf)>. Acesso em: 25 de março de 2018.
  8. HILFERDING, R. **O capital financeiro.** São Paulo, SP: Nova Cultural, 1985.
  9. DEJOURS, C.; ABDOUCHELI. E.; JAYNET. C. **Psicodinâmica do Trabalho:** Contribuição da Escola Dejouriana à Análise de Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.
  10. MEDA, D. **O trabalho: um valor em vias de extinção.** Lisboa, Fim de Século, 1999.
  11. DEJOURS, C., DERANTY, J. P. The centrality of work. **Critical Horizons**, v.11, n.2, p.167-180, 2010.
  12. ROUSSAY, P. Souffrance et plaisir au travail: Du taylorisme aux nouvelles formes d'organisation du travail. **Le Journal des psychologues**, v. 6, n. 249, 34-38, 2007.
  13. RICOEUR, P. **O si-mesmo como um outro.** Tradução de Lucy Moreira Cessar. Campinas, SP. Papyrus, 1991.
  14. MENDES, A. M. Pesquisa em psicodinâmica do trabalho: a clínica do trabalho. In A. M. Mendes (Org.). **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas.** p. 65-87. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.
  15. MENDES, A. M., & SIQUEIRA, M. V. S. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, v.3, n.60, p.241-249, 2009.
  16. MENDES, A. M. & TAMAYO, A. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. **PsicoUSF**, v.1, n.6, p. 39-46, 2001.
  17. PIAGET, J. Les relations entre l'affectivité et l'intelligence dans le développement de l'enfant. **Bulletin de Psychologie**, Paris, v.3, n.3/4, p.143-150; n.9/10, p.522-523; e n.12, p.69-71, 1954.
  18. FREUD, S. **O mal-Estar na civilização:** Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud. Rio de Janeiro: Imago, 1996a.
  19. MARTINS, J. C. O.; PINHEIRO, A. A. G. Sofrimento psíquico nas relações de trabalho. **PSIC - Revista de Psicologia da Vetor Editora**, v. 7, n. 1, p. 79-85, jan. /jun. 2006.
  20. DEJOURS, C. Subjectivité, travail et action, **La Pensée**, v.1, n. 328, pp. 7-19, 2001.
  21. DEJOURS, C. **Souffrance en France:** la banalisation de l'injustice sociale. Paris: Seuil, 1998.
  22. LIMA, B. M. O mal-estar na civilização: um diálogo entre Freud e Marcuse. **Revista Mal-Estar Subjetivo**. Fortaleza, v. 10, n. 1, p. 61-86, 2010. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1518-61482010000100004&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1518-61482010000100004&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 26 mar. 2018.
  23. SMULLEN, A. Autonomia, liberdade e independência: a evolução de uma família de conceitos e seu advento à arena da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 3, p. 551-68, maio/jun. 2003.

24. REALE, G.; ANTISERI, D. **História da filosofia**: do humanismo a Kant. 6. ed. São Paulo: Paulus, 2003.
25. DENISI, A.S., & PRITCHARD, R.D. Avaliação de desempenho, gerenciamento de desempenho e melhoria do desempenho individual: uma estrutura motivacional. **Revisão de Gestão e Organização**, v.2, n.2, p.253-277, 2006.
26. AGUINIS, H., JOO, H., & GOTTFREDSON, R. K. Why we hate performance management: And why we should love it. **Business Horizons**, v.6, n.54, p. 503-507, 2011.
27. PULAKOS, E., & O'LEARY, R. Why Is Performance Management Broken? **Industrial and Organizational Psychology**, v.4, n.2, p.146-164, 2011.
28. PURCELL, J., & HUTCHINSON, S. Frontline managers as agents in the causal chain of HRM performance: Theory, analysis and evidence. **Journal of Human Resources Management**, v.1, n.17, p.3-20, 2007.
29. OLIVEIRA, N. T. Somatização e sofrimento no trabalho. **Revista Virtual Textos & Contextos**, v. 2, n. 2, 2003.
30. LAURELL, A.C. **A política social no Projeto neoliberal**. Cadernos Médicos Sociais. n. 40. CESS. Rosário, 1992.
31. PARKER, S. K., BINDL, U. K., & STRAUSS, K. Fazendo as coisas acontecerem: um modelo de motivação proativa. **Jornal da Gestão**, v.36, n.4, p.827-856, 2010.
32. HUMPHREY, S. E., NAHRGANG, J. D., & MORGESON, F. P. Integrando características de design de trabalho motivacional, social e contextual: Um resumo meta-analítico e extensão teórica da literatura de design de trabalho. **Jornal de Psicologia Aplicada**, v.5, n.92, p.1332-1356, 2007.
33. GAGNÉ, M., SENECAI, C.B., & KOESTNER, R. Características do trabalho proximal, sentimentos de empoderamento e motivação intrínseca: um modelo multidimensional. **Jornal de Psicologia Aplicada**, v.14, n.27, p.1222-1240, 1997.
34. HACKMAN, J.R., & OLDFHAM, G.R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, v.2, n. 60, 159-170, 1975.
35. KIFFIN-PETERSEN, S., & CORDERY, J.L. Confiança, individualismo e características do trabalho como preditores da preferência do empregado pelo trabalho em equipe. **Jornal Internacional de Gestão em Recursos Humanos**, v.1. n.14, p.93-116, 2003.
36. KUVAAS, B., & DYSVIK, A. Explorando relacionamentos alternativos entre o investimento percebido no desenvolvimento do funcionário, o suporte ao supervisor e os resultados dos funcionários. **Jornal de gestão de recursos humanos**, v.20. n.2, p.138-156, 2010.
37. GAGNÉ, M., & DECI, E. L. Self-determination theory and work motivation. **Journal of Organizational Behavior**, v.4, n.26, p.331-362, 2005.
39. BATT, R.; COLVIN, A. J. An employment systems approach to turnover: human resources practices, quits, dismissals, and performance. *Academy of Management Journal*, v. 54, n. 4, p. 695-717, 2011.
40. ARTHUR, J. B. Efeitos dos sistemas de recursos humanos no desempenho de fabricação e na rotatividade. *Jornal acadêmico de gestão*, v.3, n.37, p. 670-687, 1994.
41. BORGES, L. O. A Psicologia do Trabalho e das Organizações no Brasil floresce? **Estudo de psicologia**, v. 15, n. 3, p. 277-279, 2010.
42. HOLMSTROM, B.; MILGROM, P. Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design. **Journal of Law, Economics and Organization**, v. 7, 24-52, 1991.
43. SIMON, S. Universidade, Ideologia e Poder. **Presença filosófica**, v.9, n.3 e 4, p.58-62, 1983.
44. SMULLEN, A. **Autonomia, liberdade e independência: a evolução de uma família de conceitos e seu advento à arena da administração pública**. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 37, n. 3, p. 51-68, maio/jun. 2003.