

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS  
MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**OS SENTIDOS DO TRABALHO NA PANDEMIA DO COVID-19:  
PROFISSIONAIS DO BANCO X NO PAGAMENTO DO AUXÍLIO  
EMERGENCIAL E DO BENEFÍCIO DE EMPREGO E RENDA (BEM)**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

**DEUSDINA DOS REIS PEREIRA**

Rio de Janeiro - 2021

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS**

**DEUSDINA DOS REIS PEREIRA**

**OS SENTIDOS DO TRABALHO NA PANDEMIA DO COVID-19:  
PROFISSIONAIS DO BANCO X ATUANTES NO PAGAMENTO DO  
AUXÍLIO EMERGENCIAL E DO BENEFÍCIO DE EMPREGO E  
RENDA (BEM)**

**Rio de Janeiro  
2021**

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS**

**DEUSDINA DOS REIS PEREIRA**

**OS SENTIDOS DO TRABALHO NA PANDEMIA DO COVID-19:  
PROFISSIONAIS DO BANCO X ATUANTES NO PAGAMENTO DO  
AUXÍLIO EMERGENCIAL E DO BENEFÍCIO DE EMPREGO E  
RENDA (BEM)**

Dissertação de Mestrado apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas, como parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Empresarial.

ORIENTADORA: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Marisol Rodriguez Goia

**Rio de Janeiro  
2021**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas/FGV

Pereira, Deusdina dos Reis

Os sentidos do trabalho na pandemia do COVID-19: profissionais do banco x no pagamento do auxílio emergencial e do benefício de emprego e renda (bem / Deusdina dos Reis Pereira. – 2021.

75 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientadora: Marisol Rodriguez Goia.

Inclui bibliografia.

1. Comprometimento organizacional. 2. Epidemias. 3. COVID-19 (Doença)  
4. Motivação no trabalho. I. Goia, Marisol Rodriguez. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.3

Elaborada por Maria do Socorro Almeida – CRB-7/4254

## DEUSDINA DOS REIS PEREIRA

### **“OS SENTIDOS DO TRABALHO NA PANDEMIA DO COVID-19: PROFISSIONAIS DO BANCO X ATUANTES NO PAGAMENTO DO AUXÍLIO EMERGENCIAL E DO BENEFÍCIO DE EMPREGO E RENDA (BEM)”.**

Dissertação apresentado(a) ao Curso de Mestrado Profissional Executivo em Gestão Empresarial do(a) Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestra em Administração.

Data da defesa: 11/05/2021

### **ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA**

**Presidente da Comissão Examinadora:** Prof<sup>a</sup> Marisol Rodriguez Goia

Marisol Rodriguez Goia  
Orientador

Hélio Arthur Reis Irigaray  
Membro Interno

Augusto Cesar Silva Sales  
Membro Externo

**Nos termos da Lei nº 13.979 de 06/02/20 - DOU nº 27 de 07/02/20 e Portaria MEC nº 544 de 16/06/20 - DOU nº 114 de 17/06/20 que dispõem sobre a suspensão temporária das atividades acadêmicas presenciais e a utilização de recursos tecnológicos face ao COVID-19, as apresentações das defesas de Tese e Dissertação, de forma excepcional, serão realizadas de forma remota e síncrona, incluindo-se nessa modalidade membros da banca e discente.**

---

Flávio Carvalho de Vasconcelos  
Diretor

---

Antonio de Araujo Freitas Junior  
Pró-Reitor de Ensino, Pesquisa e Pós-Graduação FGV

### **Instrução Normativa nº 01/19, de 09/07/19 - Pró-Reitoria FGV**

Em caso de participação de Membro(s) da Banca Examinadora de forma não-presencial\*, o Presidente da Comissão Examinadora assinará o documento como representante legal, delegado por esta I.N.

\*Skype, Videoconferência, Apps de vídeo etc

D4Sign a95778b7-39f1-4b9f-81f5-2e7e8570aa79 - Para confirmar as assinaturas acesse <https://secure.d4sign.com.br/verificar>  
Documento assinado eletronicamente, conforme MP 2.200-2/01, Art. 10º, §2.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, pela vida e por ter me concedido a possibilidade de fazer este mestrado profissional em um momento especial de buscas por mais conhecimento e entendimentos. A Ele todas as honras e glórias!

Sou muito grata por todos os novos e fortes laços de amizade, parceria e convivência que foram estabelecidos durante os quase dois anos de MEX com os colegas da turma e os colegas do módulo internacional na *Rutgers University*, numa “incrível viagem à terra do Tio Sam.” Muitos desses novos amigos permanecerão para sempre no rol dos meus melhores amigos e amigas.

Num período de lacunas e dores, surgiu um componente inesperado, a pandemia da COVID- 19, que acabou por interferir nos nossos encontros presenciais, restando-nos os encontros virtuais. Essa convivência poderia ter sido muito mais intensa! Aprendemos muitas lições com o advento da pandemia, que acabou sendo fonte inspiradora para minha dissertação.

Agradeço à minha orientadora, Marisol Goia, por todos os ensinamentos e a excelente forma de orientação; e aos membros da banca de avaliação, professores Augusto Sales do IBMEC e Hélio Arthur da FGV EBAPE, que também é o coordenador do curso em questão, a quem dedico um agradecimento especial pelo estímulo e confiança.

Meu muito obrigada aos meus amigos queridos de todas as horas, Zé Umberto e Mada pelo incentivo quando da minha decisão em fazer este mestrado, e aos meus irmãos de coração, Galdiano e Cristina, que muito além das hospedagens no Rio quando das aulas presenciais do mestrado, sempre sonharam os meus sonhos junto comigo.

Agradeço também aos meus sete irmãos que se fazem presentes em todas as jornadas, e não são poucas, incluindo este mestrado, sempre oferecendo incentivo e suporte emocional.

Por fim, o mais especial dos agradecimentos vai para o meu esposo Eduardo Matos de Brito e à minha filha Thereza Matos Pereira de Brito pelo incentivo e compreensão pelos finais de semana e noites dedicados aos estudos e à dissertação, em detrimento do desfrute da nossa convivência. Para além desse incentivo, está o apoio incondicional aos meus projetos e à minha busca incessante pela felicidade e por mais qualidade de vida.

Dedico esta dissertação *in memoriam* ao meu pai Oliveiros Rodrigues Pereira que me viu iniciar, mas não concluir este mestrado. Acompanhando-o em pernoites no hospital UMC de Uberlândia MG, durante o 2º semestre de 2019, e estando ao *laptop* fazendo os trabalhos do curso e ele, ainda que no leito de morte, até quando lhe era possível perceber ele não se incomodava, se orgulhava da filha mestranda.

Dedico esta dissertação também à minha mãe que mudou de cidade varias vezes para que os seus oito filhos pudessem estudar, pois ela tinha a convicção de que somente o conhecimento seria capaz de realizar uma mudança qualitativa nos destinos dos seus filhos.

As necessidades de sobrevivência fizeram com que minha mãe não me permitisse estudar fora da sala de aula pois tinha que ajudar nos afazeres domesticos, e isso me transformou numa pessoa mais focada na gestão do tempo, e das prioridades.

“Tantas vezes pensamos ter chegado, tantas vezes é preciso ir além”

Fernando Pessoa



## RESUMO

**Objetivo** – Este estudo tem como objetivo principal verificar como a pandemia reconfigura os sentidos do trabalho para os trabalhadores do Banco X que atuaram de forma voluntária no atendimento e pagamento do auxílio emergencial, se expondo a um vírus que pode ser letal.

**Metodologia** – A investigação se deu por meio de pesquisa qualitativa, exploratória, interpretativa e construtivista. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas e a análise dos dados foi suportada pela análise de conteúdo.

**Resultados** – A pandemia não alterou a natureza dos sentidos atribuídos ao trabalho no Banco X, mas afetou-os em grau e intensidade, isto é, amplificou e fortaleceu o sentido originário do trabalho. Os dados mostram que a partir da pandemia produziu-se uma força muito potente de engajamento com a missão da organização, motivação para o desempenho das tarefas, satisfação com a vida na instituição, comprometimento com equipes e processos internos. Isso deu um sentido maior, mas não diferente ao que já era atribuído ao trabalho no Banco X.

**Limitações** – A pesquisa se centra somente nos funcionários do Banco X que se voluntariaram para atuar no pagamento do BEM, atendendo os beneficiários nas agências. Uma nova pesquisa poderá contemplar com ênfase gênero, idade, cargo e aqueles funcionários que não se voluntariaram.

**Aplicabilidade do trabalho** – Para o ambiente acadêmico, a pesquisa fornece subsídios para pesquisadores que queiram desenvolver mais estudos sobre os sentidos do trabalho em condições adversas. Para as organizações tanto públicas quanto privadas, os resultados colhidos podem auxiliar no avanço de políticas e práticas de gestão que impactem positivamente na motivação, satisfação, engajamento e comprometimento organizacional dos funcionários. Ademais, contribui para o *design* de políticas corporativas de valorização, encarecimento e retenção de funcionários, o que diminui taxas de *turnover* e de absenteísmo, e é positivo para os trabalhadores. Tem, ainda, o poder de influenciar a definição da missão, visão e valores das empresas, estimulando seu potencial de dialogar com a força de trabalho interna e a disponível no mercado; e, assim, atrair novos talentos com qualificação mais alta e mais especializada.

**Contribuições para a sociedade** – Esta pesquisa mostra a relevância das instituições públicas para a sociedade, que diante de uma crise social generalizada precisa ter com quem contar. Tais instituições, por sua vez, são feitas por pessoas que se mostraram altamente engajadas e comprometidas. Isso ajuda a resgatar a reputação das organizações públicas e de seus

servidores, afastando o estigma de inaptidão ou ineficiência, que recorrentemente é atribuído tanto aos órgãos públicos em si quanto aos seus servidores.

**Originalidade** – Não se tem registros de que o ambiente de pandemia tenha sido antes contemplado em pesquisas sobre os sentidos do trabalho, eis que desde a gripe espanhola não há registro de tão adverso cenário.

**Palavras-chave:** sentidos do trabalho; COVID19; Engajamento; Motivação; Satisfação; Comprometimento Organizacional.

**Categoria do artigo:** Dissertação de Mestrado

## ABSTRACT

**Purpose** –The main objective of this study is to verify how the pandemic reconfigures the meaning of work for the workers of Bank X who worked voluntarily in the assistance and payment of the emergency aid, exposing themselves to a virus that can be lethal.

**Design/methodology/approach** – The investigation was carried out through qualitative, exploratory, interpretative, and constructivist research. Data collection was carried out through semi-structured interviews, and data analysis was supported by content analysis.

**Findings** – The pandemic did not change the nature of the meanings to work at Bank X, but it affected them in degree and intensity, that is, it amplified and strengthened the original meaning of work. The data show that from the pandemic took place a potent force for engagement with the organization's mission, motivation to perform tasks, satisfaction with life in the organization, commitment to teams and internal processes. This gave a greater meaning, but not different from what was already attributed to work at Bank X.

**Research limitations/implications** - The research focuses only on the Bank X employees who volunteered to work on the BEM payment, serving beneficiaries at the branches. A new research may also contemplate those employees who did not volunteer.

**Practical implications** – For the academic environment, the research provides subsidies for researchers who want to develop further studies on the meanings of work in adverse conditions. For both public and private organizations, the results can help advance management policies and practices that positively impact employee motivation, satisfaction, engagement, and organizational commitment. Furthermore, it contributes to the design of corporate policies for valuing, engagement, and retaining employees, which reduces turnover rates and absenteeism, which is also positive for the workers. It also has the power to influence the definition of the companies' mission, vision, and values, stimulating their potential to dialogue with the internal work force and that available on the market, and thus attract new talents with higher and more specialized qualifications.

**Social implications (if applicable)** - This research shows the relevance of public institutions for society, which in the face of a generalized social crisis needs to have someone to rely on. Such institutions, in turn, are made by people who have shown them to be highly engaged and committed. This helps to rescue the reputation of public organizations and their employees, removing the stigma of ineptitude or inefficiency, which is recurrently attributed both to the

public agencies themselves and to their servants.

**Originality (if applicable)** – There is no record that the pandemic environment has been contemplated before in research on the meanings of work, given that since the Spanish flu, there has been no record of such an adverse scenario.

**Keywords:** Senses of Work; COVID19; Engagement; Motivation; Satisfaction; Organizational Commitment.

**Category:** Masters Dissertation

## LISTA DE SIGLAS

BEM – Benefício Emergencial

CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

CNI - Confederação Nacional da Indústria

FGTS – Fundo de Garantia do Tempo de Serviço

FGV EAESP - Fundação Getúlio Vargas - Escola de Administração de Empresas de São Paulo

FGV EBAPE - Fundação Getúlio Vargas – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MEI - Microempreendedor Individual

MOW – *Meaning of Work International Research Team*

MPV – Medida Provisória

NHS - *National Health System*

OMS – Organização Mundial de Saúde

PIB – Produto Interno Bruto

SUS – Sistema Único de Saúde

UTI - Unidade de Tratamento Intensivo

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: A COVID-19 é uma doença causada por um vírus da família dos Coronavírus.....	16
Figura 2: Síntese das características de um trabalho que tem sentido associados aos princípios da Organização.....	27

## **LISTA DE QUADRO**

Quadro 1: Perfil dos(as) entrevistados(as).....	47
Quadro 2: Quadro Sintético das entrevistas.....	47

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
<b>1.1 Apresentação .....</b>	<b>16</b>
<b>1.2 Definição do Problema .....</b>	<b>18</b>
<b>1.3 Objetivos .....</b>	<b>20</b>
1.3.1 Objetivo Principal .....	20
1.3.2 Objetivos Específicos .....	21
<b>1.4 Relevância .....</b>	<b>21</b>
<b>1.5 Delimitação da pesquisa .....</b>	<b>23</b>
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>25</b>
<b>2.1 O Debate sobre os Sentidos do Trabalho .....</b>	<b>25</b>
<b>2.2 Motivação, satisfação, engajamento, comprometimento organizacional, e os     sentidos do trabalho.....</b>	<b>30</b>
<b>2.3 Os sentidos do trabalho nas instituições financeiras brasileiras .....</b>	<b>33</b>
<b>2.4 Os sentidos do trabalho nas instituições financeiras no mundo .....</b>	<b>35</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>38</b>
<b>3.1 Antecedentes e Motivações .....</b>	<b>38</b>
<b>3.2 Tipo de Pesquisa .....</b>	<b>39</b>
<b>3.3 Universo e Seleção dos Sujeitos .....</b>	<b>40</b>
<b>3.4 Coleta dos Dados .....</b>	<b>41</b>
<b>3.5 Tratamento dos dados .....</b>	<b>43</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>45</b>
<b>4.1 A atuação do Banco X no contexto da pandemia do COVID-19 .....</b>	<b>45</b>
<b>4.2 Revelações de campo .....</b>	<b>46</b>
4.2.1 Os sentidos do trabalho no Banco X antes da pandemia - “sentidos originários”.....	54
4.2.2 Motivações para enfrentar a adversidade voluntariamente.....	57
4.2.3 O que é um trabalho com sentido em condições adversas .....	60
<b>5 ACHADOS E ANÁLISES.....</b>	<b>63</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>67</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>68</b>
<b>APENDICE I – ROTEIRO UTILIZADO NAS ENTREVISTAS.....</b>	<b>74</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Apresentação

Desde os primeiros dias do ano de 2020, há uma pandemia em curso no mundo, a COVID-19, uma doença respiratória aguda causada pelo coronavírus, denominado SARS-CoV-2 que é altamente contagioso. O surto originou-se na China em dezembro de 2019, tendo sido declarada pandemia em 11 de março de 2020 pela Organização Mundial de Saúde (OMS).

Até 1 de agosto de 2020, os países com maior incidência de casos eram os Estados Unidos, Brasil, Índia e Rússia (UOL, 2020). Esses números cresceram vertiginosamente, tendo, em 22 de fevereiro 2021, alcançado 111.824.687 casos e 2.476.668 mortes no mundo, mantendo o Brasil em 2º lugar no ranking, com 247.143 casos de morte, atrás somente dos Estados Unidos (WIKIPEDIA, 2021).

**Figura 1: A COVID-19 É Uma Doença Causada Por Um Vírus Da Família Dos Coronavírus**



Fonte: SANTOS (2020).

Devido ao alto grau de contágio da doença e o imediato crescimento exponencial do número de infectados pelo mundo, os governos foram desafiados a agir rapidamente para adiar ao máximo a alta demanda por cuidados médicos e hospitalares e assim evitar colapsar a saúde pública, principalmente.

Da mesma forma, a situação exigiu respostas rápidas de entidades representativas de saúde no mundo, como a OMS o Sistema Único de Saúde (SUS) no Brasil, e o *National Health*



*System (NHS)*, no Reino Unido, dentre outros.

Sem horizonte de curto prazo, no mundo, de se ter uma vacina contra a COVID- 19, como medida preventiva à superlotação de hospitais e UTI's, com o objetivo de diminuir o contágio, governos estaduais e municipais decretaram medidas de isolamento social, incluindo o *lockdown*.

Em decorrência de tais medidas, a população passou a contar somente com a prestação de serviços essenciais, e os trabalhadores formais e informais passaram a ficar em casa, com exceção dos profissionais da saúde e de outras poucas categorias decretadas como serviços imprescindíveis à saúde e à sobrevivência da população.

Por consequência, as empresas tiveram os seus faturamentos fortemente impactados. Isso desencadeou suspensão de contratos de trabalho, diminuição da carga horária dos trabalhadores com consequente diminuição dos salários, provocou o fechamento de 7,8 milhões de postos de trabalho em relação ao trimestre anterior e impulsionou os índices de desemprego a patamares nunca antes registrados, chegando a 12,9% no trimestre encerrado em maio de 2020 (ALVARENGA; SILVEIRA, 2020).

Em agosto de 2020, de acordo com Uip (2020), a pandemia da COVID-19 já era considerada a maior crise sanitária do mundo nos últimos cem anos. Os seus impactos já transcendiam fortemente da área da saúde para a economia, com consequências para o campo social.

Como medida de proteção da atividade produtiva (empresas) e dos empregos (trabalhadores), o Governo Brasileiro instituiu, em 1º. de abril de 2020, por meio da Medida Provisória MPV 936/2020, o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda para o enfrentamento do estado de calamidade e de saúde pública decorrente do coronavírus (COVID-19), com os seguintes objetivos:

Art. 2º (...)

I - preservar o emprego e a renda;

II - garantir a continuidade das atividades laborais e empresariais; e

III - reduzir o impacto social decorrente das consequências do estado de calamidade pública e de emergência de saúde pública (BRASIL, 2020).

Conforme o art. 3º., as medidas criadas pelo programa visam proteger os trabalhadores autônomos que tiveram as suas atividades produtivas suspensas em decorrência do distanciamento social. Essas medidas também valem para os trabalhadores celetistas que foram demitidos, tiveram as suas jornadas e salários reduzidos ou, ainda, tiveram os seus contratos de

trabalho suspensos:

Art. 3º São medidas do Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda:

I - o pagamento de Benefício Emergencial de Preservação do Emprego e da Renda; II - a redução proporcional de jornada de trabalho e de salários; e

III - a suspensão temporária do contrato de trabalho (BRASIL, 2020).

Os valores para pagamento do Benefício Emergencial de Preservação do Emprego e da Renda (BEM), ou auxílio emergencial, envolveu, inicialmente, recursos da ordem de R\$ 150 bilhões de reais destinados a cerca de 64 milhões de brasileiros e deve totalizar mais de 180 milhões de transações financeiras/bancárias (GUIMÓN, 2020).

## 1.2 Definição do Problema

O que é o Auxílio Emergencial (BEM)? É um benefício financeiro destinado aos trabalhadores informais, microempreendedores individuais (MEI), autônomos e desempregados, e tem por objetivo fornecer proteção emergencial. Constitui-se no pagamento de 3 (três) parcelas de R\$ 600,00, em decorrência dos impactos do surto de Coronavírus (COVID-19) e no caso de mulheres provedoras de família monoparental, essas receberão 2 (duas) cotas do auxílio

Quem tem direito ao Auxílio Emergencial? O cidadão maior de 18 anos, que esteja desempregado ou exerça atividade na condição de Microempreendedor individual (MEI); seja trabalhador informal; pertença à família cuja renda mensal por pessoa não ultrapasse meio salário mínimo (R\$ 522,50); ou cuja renda familiar total seja de até 3 (três) salários mínimos (R\$ 3.135,00); e não tenha recebido em 2018 rendimentos tributáveis acima de R\$ 28.559,70 (BANCO X, 2020).

A previsão inicial do Governo Brasileiro era de que fossem contemplados com o BEM cerca de 70% dos trabalhadores formais e os autônomos/informais. De acordo com dados publicados pelo Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), o Brasil encerrou o ano de 2019 com 39,05 milhões de trabalhadores com carteira assinada (CADASTRO, 2019) e 38,08 milhões de trabalhadores informais, conforme dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em fevereiro de 2020. Portanto, cerca de 77,8 milhões de trabalhadores, poderão ser contemplados com o BEM (BIGARELLI, 2020).

Para assumir essa gigantesca operação bancária-financeira, o governo brasileiro designou o Banco X, nome fictício que será utilizado ao longo deste estudo, visando resguardar

o anonimato solicitado, para referenciar o banco público, responsável pelo pagamento do auxílio emergencial.

Trata-se do principal agente bancário executor das políticas públicas do governo federal, com destaque para o pagamento dos benefícios sociais destinados à população brasileira de mais baixa renda.

Era crucial para o Brasil que esses recursos financeiros chegassem aos beneficiários no menor prazo possível. Com o advento da pandemia, muitos deles perderam os seus postos de trabalho ou tiveram a sua jornada e salário reduzidos e as suas rendas impactadas, a despeito de suas necessidades emergenciais com alimentação, higiene e saúde que se mantiveram em curso.

Tal urgência impôs ao Banco X um curtíssimo espaço de tempo para implementar ações que possibilitassem o pagamento para as 64 milhões de pessoas, com direito a pelo menos três parcelas do BEM.

O Banco X disponibilizou um aplicativo para os beneficiários do BEM pagarem boletos, contas de água e luz, ou realizar transferências dos valores do auxílio emergencial para outros bancos. Dessa forma seria possível agilizar o pagamento do auxílio emergencial, no entanto, antes disso, era necessário identificar cada cidadão, porém, milhares dos beneficiários não constavam em nenhum dos cadastros existentes nas diversas repartições do governo federal e do próprio Banco X.

De acordo com Versiani (2020), milhões de brasileiros não têm até mesmo a questão cadastral plenamente definida e essa camada da população é “invisível” para os agentes tomadores de decisão no setor público

Por outro lado, grande parte dos beneficiários sequer possuía um aparelho celular para baixar o aplicativo e muitos dos que o tinham, não possuíam acesso à internet para realizar as suas transações financeiras e, ainda, havia os beneficiários cuja cultura bancária é a de sacar os valores em espécie em uma das unidades físicas do banco, o que gerou longas esperas em filas e o conseqüente risco de imagem para o Banco X. A solução era ter um maior número de funcionários nas agências para agilizar os pagamentos.

Tal como a maioria das empresas, o Banco X colocou os seus funcionários trabalhando em *home office*, o que lhe impôs o desafio de encontrar a melhor equação para realizar o pagamento do BEM. No entanto, mesmo com todos os funcionários das agências trabalhando, não seria suficiente para realizar o atendimento e pagamento presencial sem filas.

A solução começou a se desenhar, a partir da publicação, em 20 de março de 2020, do decreto presidencial nº. 10282/2020 que classificou o pagamento do auxílio emergencial como

serviço essencial (BRASIL, 2020). Atividades essenciais são aquelas indispensáveis ao atendimento das necessidades inadiáveis da comunidade, assim considerados aqueles que, se não atendidos, colocam em perigo a sobrevivência, a saúde ou a segurança da população. (BRASIL, 2020).

I - Assistência à saúde, incluídos os serviços médicos e hospitalares;

[...] XX - Serviços de pagamento, de crédito e de saque e aporte prestados pelas instituições supervisionadas pelo Banco Central do Brasil; XXV - produção e distribuição de numerário à população e manutenção da infraestrutura tecnológica do Sistema Financeiro Nacional e do Sistema de Pagamentos Brasileiro;

XL - Unidades lotéricas; [...]

XLV - atividades de processamento do benefício do seguro-desemprego e de outros benefícios relacionados, por meio de atendimento presencial ou eletrônico, obedecidas as determinações do Ministério da Saúde e dos órgãos responsáveis pela segurança e pela saúde do trabalho;

LI - atividades de atendimento ao público em agências bancárias, cooperativas de crédito ou estabelecimentos congêneres, referentes aos programas governamentais ou privados destinados a mitigar as consequências econômicas da emergência de saúde pública de que trata a Lei nº 13.979, de 2020, sem prejuízo (BRASIL, 2020).

Assim, com o auxílio emergencial classificado como prestação de serviço essencial, o Banco X criou um *site* interno e abriu inscrições junto aos seus funcionários que trabalham em atividades administrativas, denominadas áreas “meio” para adesão ao trabalho voluntário nas agências, para atuarem exclusivamente com o auxílio emergencial, e assim reforçar o time das agências, ainda que isso se configurasse numa maior exposição de seus funcionários ao vírus. A atuação na linha de frente das agências, no período da pandemia, certamente elevaria os riscos de contágio de uma doença que pode ser fatal.

Diante desses acontecimentos, entende-se que é preciso trazer para a análise sobre os sentidos do trabalho, uma consideração a respeito de suas transformações segundo conjunturas específicas. A presente pesquisa busca precisamente investigar e averiguar o aspecto processual e conjuntural dos sentidos atribuídos ao trabalho estabelecendo o advento da pandemia como um marco potencial de transformação em tais sentidos. Teria a pandemia o efeito de alterar os sentidos do trabalho sob a perspectiva dos trabalhadores do Banco X?

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo Principal**

Este estudo tem como objetivo principal verificar como a pandemia reconfigura os

sentidos do trabalho. para os trabalhadores do Banco X que atuaram de forma voluntária no atendimento e pagamento do auxílio emergencial, se expondo a um virus que pode ser letal.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

Enquanto objetivos específicos, este estudo pretende compreender e destacar aspectos ligados aos sentidos do trabalho, como a motivação, o comprometimento e a própria concepção acerca dos sentidos do trabalho por parte dos trabalhadores atuantes em areas administrativas do Banco X que não tinham necessidade de realizar um trabalho que produzisse riscos à sua saude e às suas vidas, mas que se dispuseram a atender o público nas agências.

Dessa forma, vislumbra-se com esta pesquisa, identificar as características de um trabalho que faz sentido no ambiente adverso provocado pela pandemia, e o que motivou os funcionários do Banco X a ir trabalhar, voluntariamente.

A partir de tais compreensões, será possível responder se a pandemia manteve, alterou ou transformou os sentidos do trabalho no Banco X, e de que maneira isso pode ter ocorrido.

## 1.4 Relevância

Elencam-se, neste item, alguns aspectos que sugerem a relevância deste estudo para o ambiente acadêmico, para o meio organizacional, para os funcionários do Banco X e para a população brasileira.

Embora seja vasto o universo das pesquisas já realizadas sobre os sentidos do trabalho no mundo, não foram encontradas evidências de estudos sobre o tema em ambiente excepcional afetado pelas circunstâncias de uma pandemia. A proposito, na década de 1980, pesquisadores do *Meaning of Work International Research Team* (MOW), importante grupo de estudos sobre os sentidos do trabalho e que continua sendo importante fonte e referência para estudiosos sobre o assunto, propôs a realização de estudos sobre os sentidos do trabalho em ambiente sob pandemia, ou seja, em ambiente sob o efeito de alto estresse provocado por fator alheio ao desejo da organização e do próprio trabalhador (MOW, 1987).

Apesar de tal recomendação ter sido feita pelo MOW há cerca de trinta anos, há 100 anos, o mundo ainda se recuperava de uma guerra quando teve de enfrentar algo ainda mais mortal: uma pandemia de gripe. Os médicos descrevem a gripe espanhola como o "maior holocausto médico da história" (UOL NOTÍCIAS INTERNACIONAL, 2020).

Dessa forma, o ambiente — sem precedentes — de pandemia para a atual geração constitui-se em oportunidade única que justifica dedicar estudos para compreender os sentidos do trabalho sob tal ambiência, e verificar se há interferência na motivação, satisfação, engajamento e no comprometimento organizacional dos indivíduos.

Assim, o novo campo a ser explorado refere-se ao modo como os sentidos do trabalho estão sendo afetados pelo ambiente da pandemia da COVID-19 dentro do Banco X, que é, reconhecidamente, a principal instituição financeira pública no Brasil, com extensa atuação na prestação de serviços sociais e que assumiu a missão de efetuar o pagamento do Benefício Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda, previsto na Lei 14.020/2020, para mais de 64 milhões de pessoas.

Não só no Brasil, mas pelo mundo inteiro, as instituições públicas possuem um perfil de organização mais voltado para o bem comum, com forte atuação na execução de políticas públicas e inclusão social, pois prestam serviços essenciais até mesmo em regiões onde o acesso às pessoas é bastante remoto — como nas comunidades ribeirinhas, quilombolas e indígenas. De acordo com Pessoto, Ribeiro e Guimaraes (2015), o estado brasileiro apresenta-se à cidadania como um parceiro siamês de sua existência e como o agente legítimo que deve atender demandas coletivas. Os movimentos sociais o enxergam como o legitimador de suas necessidades e reivindicações.

No que diz respeito à sua atividade organizacional, as empresas públicas possuem regras diferenciadas perante os seus funcionários. Um dos exemplos é a contratação, que ocorre mediante concurso público: “a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego”, artigo 37, I ao IV e de VIII ao IX, CF, (BRASIL 1988, art. 37), oferecendo estabilidade e outros benefícios, como plano de saúde. As empresas públicas são as que apresentam os menores índices de *turnover*, dentre outras características.

Para Rodrigues et al., (2017), os sentidos do trabalho no setor público dialogam diretamente com reconhecimento, engajamento e o comprometimento organizacional. Nesse contexto, o sentido do trabalho é ligado à construção de uma identidade pessoal e social do trabalhador por meio das tarefas que executa, e se baseia na identificação com aquilo que ele realiza (RODRIGUES et al., 2017).

Assim, este estudo quer verificar de que maneira os funcionários do Banco X que se voluntariaram a executar atividades relativas aos atendimentos e pagamentos do BEM — destinado à população mais carente e/ou em situação de maior vulnerabilidade no país —

reconhecem alterações nos sentidos de seu trabalho durante o período da pandemia.

Como não foram encontrados registros de estudo relativo aos sentidos do trabalho inserido em um ambiente de forte estresse emocional e social em decorrência dos impactos econômicos e sanitários provocados por uma pandemia, busca-se preencher essa lacuna com o estudo em tela. Para o meio acadêmico, os registros daqui decorrentes podem ser úteis a futuros pesquisadores, que passarão a contar com mais uma fonte de consulta para a ampliação de seus horizontes sobre o impacto de situações externas adversas ao ambiente organizacional e sobre os sentidos do trabalho no ambiente interno das organizações, especialmente as instituições de natureza pública.

Para as organizações, estatais ou privadas, os resultados obtidos com esta pesquisa serão relevantes para auxiliar na expansão do conhecimento sobre a relação do seu corpo funcional com o trabalho, e na adoção de práticas de gestão que gerem mais sentido no trabalho e produzam mais impactos positivos na motivação, satisfação, engajamento e comprometimento organizacional. Além disso, a área de recursos humanos poderá se valer destes estudos no *design* de políticas corporativas de valorização, encareiramento e retenção de funcionários e, por consequência, proporcionar melhorias no clima organizacional, menores taxas de *turnover* e de absenteísmo, o que também é positivo para os trabalhadores.

Numa visão ampliada, este estudo poderá ainda subsidiar as organizações tanto públicas quanto privadas na definição da sua missão, visão e valores, com potencial de dialogar tanto com a força de trabalho interna quanto com a disponível no mercado, e atrair novos talentos com qualificação mais alta e mais especializada.

Tudo isso se refletirá em benefícios para a população brasileira, considerando que o ambiente aqui pesquisado é o de uma empresa pública, todos os usuários e clientes serão contemplados com uma prestação de serviços mais qualificada. Finalmente, será importante para toda a sociedade brasileira perceber a motivação e o comprometimento dos funcionários do Banco X em bem servir a população, que somada à qualidade dos serviços prestados, poderá afastar o estigma de inaptidão ou ineficiência recorrente nas instituições públicas do país, uma vez que o serviço público carrega consigo características depreciativas atribuídas tanto aos órgãos em si quanto aos servidores que neles trabalham (RIBEIRO, 2013).

## **1.5 Delimitação da pesquisa**

Embora com este estudo pretenda-se analisar e compreender os sentidos do trabalho

em períodos excepcionais — que ocorre no atual cenário mundial advindo da pandemia da COVID-19 —, esta pesquisa se restringirá às percepções capturadas relativas aos funcionários que tenham atuado voluntariamente nas agências físicas do Banco X no processo de atendimento e pagamento dos beneficiários do auxílio emergencial previsto na MPV 936/2020, convertida em Lei Federal nº. 14.020/2020. Não serão entrevistados os funcionários que não atuaram diretamente no pagamento do BEM, tampouco os que atuaram nos pagamentos, mas que são funcionários regulares das agências e que já o fazem por força do contrato de trabalho vigente.

As qualificações ao Banco X utilizadas nesta seção foram extraídas do site da empresa, mas não serão citadas, no sentido de resguardar o anonimato solicitado. Trata-se do maior banco da América Latina, fundado há mais de 160 anos, com quadro de aproximadamente 85.000 funcionários destes, cerca de 60% atuam nas mais de 4.000 agências e postos de atendimento espalhados pelo Brasil.

Os demais 40% dos funcionários atuam em áreas administrativas, técnico-operacional, de estratégias e de direção, aqui denominadas áreas administrativas, ou seja, não trabalham em agências, mas em atividades de escritório, também denominadas como áreas internas. A pesquisa se centra nesses 40% de funcionários, que são os que puderam se voluntariar para atuar no pagamento do BEM, atendendo os beneficiários nas agências, o que implicou em mudança de rotina, de ambiente de trabalho e das suas atividades laborais. Este é o universo de funcionários de onde foi retirada a “amostra” que é objeto desta pesquisa.



## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 O Debate sobre os Sentidos do Trabalho

Desde o século XIX, o mundo do trabalho produzido pelo ordenamento das sociedades capitalistas é estudado como uma instância fundamental da vida moderna. A perspectiva de gênero assinalou que, ainda que a noção de trabalho tenha ficado associada, na modernidade, ao mundo público e da produção, outro tipo de trabalho de fundamental relevância, o reprodutivo, é feito no mundo privado (FEDERICI, 2017). Apesar disso, pode-se dizer que o trabalho produtivo segue despontando como uma atividade central, não apenas para a organização da vida social, como também para a construção de identidades individuais e coletivas (ANTUNES, 2000).

Para discorrer sobre os sentidos do trabalho, primeiro é necessário compreender o que é o trabalho e o que ele representa para as pessoas. Numa revisão de literatura, dentre as diversas definições encontradas para o conceito de trabalho, as mais restritas associam o trabalho a uma atividade remunerada. As mais abrangentes o associam à conquista, realização ou produção de algo (DRENTH, 1991).

De acordo com Tolfo e Piccinini (2007), o trabalho é rico em sentido individual e social, sendo um meio de produção da vida ao prover subsistência e um meio de criar sentidos existenciais.

Para a maioria dos indivíduos, o trabalho é o único meio de autossustento e de suas famílias, no entanto, o trabalho representa muito mais do que uma fonte de sustento. Por meio do trabalho, além de se obter renda, é possível construir uma identidade, interagir e ter suporte social, dedicar-se a algo que valha a pena, despende tempo de modo relevante, e adquirir status (ZANELLI; SILVA; SOARES, 2010).

De acordo com pesquisas realizadas pelo grupo de pesquisadores do MOW, com diferentes grupos de pessoas em diversos países, mais de 80% dos entrevistados responderam que continuariam trabalhando mesmo se tivessem dinheiro suficiente para viver o resto de suas vidas confortavelmente sem trabalhar (MORIN, 1997; MOW, 1987). Para essas pessoas, as principais motivações para continuarem trabalhando são: (i) ter um meio de relacionar-se com outras pessoas; (ii) ter algo com o que se ocupar; (iii) evitar o tédio; (iv) ter sentimento de vinculação ou pertencimento de um grupo ou da sociedade; (v) ter um objetivo na vida (MORIN, 2001).

Sobre os sentidos do trabalho, destacamos algumas definições extraídas de estudos realizados sobre o tema, e de acordo com Dejours (2015), o trabalho precisa fazer sentido para o próprio sujeito que o executa, para seus pares e para a sociedade. Ainda de acordo com o autor, o sentido do trabalho permite a construção da identidade pessoal e social do trabalhador por meio das tarefas que desempenha, na medida em que ele consegue se identificar com aquilo que realiza.

Para Tolfo e Piccinini (2007), o sentido do trabalho pode ser concebido como a utilidade da tarefa para a organização a que pertence, a autorrealização, a satisfação, o sentimento de desenvolvimento, ou a evolução pessoal e profissional do indivíduo. Tolfo et al. (2005), sustentam que os sentidos do trabalho são uma produção pessoal, resultantes da apreensão individual nas experiências do cotidiano, envolvendo aspectos individuais e subjetivos.

Sob outra perspectiva ontológica, Morin (2001), uma das mais importantes pesquisadoras da atualidade sobre os sentidos do trabalho e que orienta seus estudos principalmente pelas pesquisas desenvolvidas pelo grupo MOW (1987), entende que os sentidos do trabalho são fortemente influenciados pelas organizações, já que elas são capazes de alterar os comportamentos dos trabalhadores em relação às funções que executam, à própria organização como um todo e ao seu autodesenvolvimento, permanecendo relevantes enquanto lugar de relações interpessoais importantes e como um ambiente social que produz sentido (BIANCHI, 2013, p. 46).

Em um dos estudos realizados pelo grupo MOW (1987) e por Morin (1996; 2001), a condição de centralidade dos sentidos do trabalho nas dimensões individual, organizacional e social dos trabalhadores ressaltaram a importância de se conhecer o impacto de cada uma delas para os indivíduos.

Na dimensão individual, para Silva e Costa (2015), um trabalho com sentido é aquele no qual o sujeito transforma algo e, assim, transforma a si mesmo. Ele pode ser identificado com os valores morais e éticos do trabalhador, por esse motivo, um trabalho que vai contra os valores pessoais, que não possibilita crescimento, reconhecimento e valorização das atividades que o indivíduo realiza é considerado um trabalho sem sentido (MOW, 1987); (MORIN, 1996; 2001).

Na dimensão organizacional, para um trabalho fazer sentido ele deve alcançar resultados e valor para a empresa, permitir que o trabalhador tenha autonomia, poder de exercer a sua criatividade e, ainda, que seja desafiador. Além disso, um trabalho que faz sentido é aquele realizado em um ambiente agradável e onde as relações interpessoais são positivas,

possibilitando relações construtivas, eis que quando a pessoa não encontram apoio e respaldo dos pares, o trabalho é visto como sem sentido (MOW, 1987; MORIN, 1996; 2001).

Na dimensão social, para que o trabalho faça sentido, ele deve ser capaz de contribuir e ser útil para a sociedade. Isso quer dizer que as ações devam contribuir e agregar valor não apenas para o desenvolvimento do indivíduo, mas para a sociedade em geral. No momento em que o trabalho não contribui ou não gera benefícios para alguém e/ou para a sociedade, ele não faz sentido para quem o executa (MOW, 1987; MORIN, 1996; 2001).

Para Morin (2001), existem seis características que dão sentido a um trabalho: 1. ser realizado de forma eficiente e que leve a um resultado positivo; 2. ser intrinsecamente satisfatório ou ser prazeroso; 3. ser moralmente aceitável, o que inclui contribuir para o desenvolvimento social; 4. Ser fonte de relações humanas satisfatórias, englobando tanto a equipe interna de trabalho quanto relações externas à organização; 5. garantir a segurança e a autonomia do trabalhador, englobando seu sustento e o equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional; 6. manter o trabalhador ocupado, fazendo-o se sentir útil e dando sentido ao seu dia a dia.

**Figura 2 - Síntese das Características de um Trabalho que tem Sentido Associados aos Princípios da Organização**

Um trabalho que tem sentido é um que...	Características do trabalho	Princípios da organização
É realizado de forma eficiente e leva a um resultado	Finalidade	Clareza e importância dos objetivos Utilidade, valor dos resultados
	Eficiência	Racionalidade das tarefas
É intrinsecamente satisfatório	Aprendizagem e desenvolvimento das competências	Correspondência entre as exigências do trabalho e as competências da pessoa
	Realização e atualização	Desafios e ideais
	Criatividade e autonomia	Margem de manobra sobre a administração das atividades e a resolução dos problemas
	Responsabilidade	<i>Feedback</i> sobre o desempenho
É moralmente aceitável	Retidão das práticas sociais e organizacionais	Regras do dever e do saber viver em sociedade
	Contribuição social	Valores morais, éticos e espirituais
É fonte de experiências de relações humanas satisfatórias	Afiliação e vinculação	Trabalho em equipe
	Serviço aos outros	Relações do tipo cliente-fornecedor
Garante a segurança e a autonomia	Independência financeira	Salário apropriado e justo
	Saúde e segurança	Boas condições de trabalho
Mantém ocupado	Ocupação	Carga de trabalho adequada

Fonte: Morin (2001).

Irigaray et al. (2019), em sua pesquisa sobre vínculos profissionais e seus sentidos, identificaram mais três novas categorias e as denominaram como 1. “trabalho como prática masoquista”, 2. “trabalho como chamado (calling)” e 3. “trabalho como fator identitário”.

Morin (2001) adotou o modelo de Hackman e Oldham (1976), para o qual um trabalho tem sentido para a pessoa quando ela o acha importante, útil e legítimo. Segundo esse modelo, são três as características que contribuem para dar sentido ao trabalho:

1. A variedade das tarefas: a capacidade de um trabalho requerer uma variedade de tarefas que exijam uma variedade de competências.
2. A identidade do trabalho: a capacidade de um trabalho permitir a realização de algo do começo ao fim, com um resultado tangível, identificável.
3. O significado do trabalho: a capacidade de um trabalho ter um impacto significativo sobre o bem-estar ou sobre o trabalho de outras pessoas, seja na sua organização, seja no ambiente social.

Sobre os significados do trabalho, de acordo com Morin (1996; 2001; 2002), um dos seus atributos é a dimensão social, devido principalmente à sua contribuição social para a sociedade. Esse entendimento se conecta com o pensamento de Tolfo et al. (2005), que consideram que os significados se referem àquilo que é construído coletivamente em um determinado contexto histórico, econômico e social concreto; e estão relacionados a uma dimensão social e objetiva.

Para Roche e Mackinnon (1976), um trabalho provido de significado contempla, em suas características essenciais, a participação do trabalhador na identificação e solução de problemas que, de alguma forma, poderão repercutir nas suas vidas pessoal e profissional. Os termos *meaning* e *meaningfulness* foram adotados por Rosso et al. (2010) respectivamente para significado e sentidos, referindo-se a sentidos como a qualidade de algo ser significativo, oriundo da produção individual, e a percepção individual que sofre influência do ambiente social como significado.

Em princípio, Tolfo e Piccinini (2007) propuseram uma distinção entre sentido e significado, e destacaram que sentido envolveria aspectos individuais — uma dimensão subjetiva — enquanto significado estaria relacionado a uma dimensão social e objetiva. Ao final, porém, concluíram que não existem mesmo diferença entre ambos os conceitos de sentido e significado, uma vez que o trabalho é rico de sentido individual e social, sendo um meio de produção da vida ao prover subsistência, e de criar sentidos existenciais.

Enfim, com base na revisão de literatura realizada, pode se concluir que os estudiosos se convergem no entendimento de que ambos, sentido e significado, são noções afins, pois tanto o sentido quanto o significado são produzidos a partir de experiências concretas na realidade.

Neste estudo, adotamos ambos sentidos e significados do trabalho como sinônimos.

No contexto brasileiro, diversos autores vêm robustecendo o debate sobre os sentidos do trabalho e, neste particular, Neves et al. (2018) fizeram um apanhado sobre a literatura especializada que busca compreender de que forma os indivíduos atribuem e dão sentido ao seu trabalho, destacando as pesquisas realizadas pela canadense Estelle Morin com diversos pesquisadores brasileiros como (MORIN, 1996; 1997; 2001; MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007; RODRIGUES et al., 2017; IRIGARAY et al., 2019), dentre outros.

Ao articular a melhor compreensão de diferentes contextos laborais, ocupações e modalidades de trabalho, os autores (MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007; BITENCOURT et al., 2011; RODRIGUES et al., 2017; IRIGARAY et al., 2019; SILVA et al., 2019), apontaram variáveis pessoais e sociais dos sentidos do trabalho por compreenderem que tais sentidos podem variar num dado momento histórico, conforme a organização, os colegas de trabalho, as relações que são construídas, a família, etapa da vida e fatores financeiros (BITENCOURT et al., 2011).

Num estudo sobre peritos criminais, Rodrigues et al. (2017), discutiram os sentidos do trabalho no setor público no âmbito da modernização da máquina estatal advinda com a Reforma do Estado. No contexto de maior ênfase no profissionalismo da gestão do Estado, valores como sentido, reconhecimento, propósito e aprendizagem tornaram-se mais visíveis, assim como o engajamento e o comprometimento. Nesse contexto, o sentido do trabalho se liga à construção de uma identidade pessoal e social do trabalhador por meio das tarefas que ele executa, e se baseia na identificação estabelecida com aquilo que ele realiza (RODRIGUES et al., 2017).

Em Irigaray et al. (2019), explorou-se a relação entre diferentes vínculos profissionais e sentido do trabalho para professores do ensino superior, pós-graduação, mestrado e doutorado acadêmico atuantes numa mesma Instituição de Ensino. Nesse estudo, foi analisado e comparado como os sentidos são vivenciados por trabalhadores que atuam lado a lado, mas com três diferentes vínculos empregatícios: os formalmente empregados (professores de carreira), os também formalmente empregados, mas que não pertencem ao quadro principal (professores extra carreira), e o grupo de professores sem vínculo formal (professores convidados). Os resultados apontaram que manter profissionais com diferentes vínculos trabalhistas atuando lado a lado faz diferença em relação aos sentidos do trabalho pois gera ressentimento, angústia e frustração e que, por esses motivos, a modalidade de vínculo representa um desafio a ser enfrentado pelas organizações (IRIGARAY et al., 2019).

Já Morin, Tonelli e Pliopas (2007), pesquisaram sobre os sentidos do trabalho para jovens executivos brasileiros, já com curso superior, e que eram alunos do Curso de Especialização em Administração na Fundação Getulio Vargas e na Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV EAESP). O resultado da pesquisa apontou que o principal sentido apontado pelos alunos pesquisados foi que o trabalho é essencial na vida das pessoas, pois permite a sobrevivência. Tais respostas foram dadas até mesmo por alguns dos entrevistados que não tinham uma relação tradicional de emprego com a empresa onde realizavam o seu trabalho (MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007).

## **2.2 Motivação, satisfação, engajamento, comprometimento organizacional, e os sentidos do trabalho**

No campo da administração, as perspectivas teóricas da Escola Sociotécnica (TRIST, 1981) e da *Job Design Theory* (HACKMAN; OLDFHAM, 1976) destacaram que a relação do trabalhador não se limita a questões racionais e instrumentais, mas também à subjetividade e à geração de estado psíquico positivo, tanto no trabalho em si quanto com o ambiente no qual ele se desenrola (RODRIGUES et al., 2017).

De acordo com a literatura pesquisada, os sentidos do trabalho exercem influência sobre a motivação, satisfação, engajamento e comprometimento organizacional, construtos de conotação positiva, que impactam diretamente nos índices de desempenho e da qualidade de vida do trabalhador. Além disso, observa-se, também, impactos na eficácia organizacional, demonstrando que os sentidos do trabalho se referem a valores, atributos e expectativas que induzem à ação e que podem mudar para o indivíduo, de acordo com o contexto interno ou externo da empresa.

Sendo assim, o sentido atribuído ao trabalho é uma base para o engajamento e o comprometimento organizacional, assim como para a motivação e satisfação dos trabalhadores. Herzberg (1966; 1980; 1996); Hackman e Suttle (1977) também afirmam que o trabalho exerce uma influência considerável sobre a motivação dos trabalhadores, assim como sobre a sua satisfação e a sua produtividade.

Assim, temos que motivação, satisfação, engajamento e comprometimento estão imbricados no construto sentido do trabalho (MORIN, 2001; BIANCHI, 2013), produzem impactos positivos sobre o desempenho individual e organizacional e medem a relação do empregado com o seu trabalho. No entanto, para Christian et al. (2011) bem como para Oliveira

e Rocha (2017), apesar de haver correlação entre tais construtos, as evidências mostram que eles são diferentes entre si.

O engajamento é um estado psicológico positivo e gratificante em relação ao trabalho e favorece o desempenho individual e organizacional. Kahn (1990), um dos pioneiros no estudo desse constructo descreve que empregados engajados são aqueles que estão física, cognitiva e emocionalmente conectados com os seus papéis no trabalho.

Conforme proposto por Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma e Bakker (2002), o engajamento é caracterizado por vigor, dedicação e absorção. O vigor refere-se aos altos níveis de energia e resiliência mental e persistência, mesmo diante de dificuldades. A dedicação é associada a um senso de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio no trabalho. A absorção envolve um estado de total concentração, felicidade e imersão no trabalho, sob o qual o tempo passa rapidamente, e torna difícil desligar-se totalmente de suas atividades laborais (SALANOVA; AGUT; PEIRÓ, 2005; SCHAUFELI; BAKKER, 2002).

A satisfação é o estado emocional também positivo, resultante do trabalho do empregado ou da experiência prática, que produz comportamentos favoráveis à empresa — tais como a redução do *turnover* e do absenteísmo — e que geram aumento da produtividade, Hareem (2013), demonstrando que o vínculo afetivo do indivíduo com o trabalho traz importantes resultados para a organização e ganhos na vida dos indivíduos (SIQUEIRA, 2008). Dessa forma, a satisfação no trabalho se resume numa questão individual geradora de comportamentos positivos, como a redução da rotatividade e das ausências no trabalho, potencializando a produtividade e o desempenho.

Hackman e Oldham (1976), revelaram que o desempenho e a satisfação no trabalho estão diretamente ligados a três estados psicológicos: a percepção do sentido de sua atividade desenvolvida, a responsabilidade de seu desempenho no resultado obtido, e o retorno sobre o seu desempenho, o que possibilita o seu conhecimento, também conhecido como *feedback*.

Para alguns pesquisadores, a satisfação no trabalho é precedente da motivação, do engajamento e do comprometimento organizacional. Bergamini (2002) expõe que toda relação trabalhista, no início, é regida pelas necessidades, mas, no fim, é consumada pela satisfação. O autor ressalta, ainda, que ninguém é capaz de motivar outrem e dar sentido ao trabalho dele, porém afirma que é possível às organizações contribuírem para a satisfação das pessoas e, assim, elas próprias encontrarem caminhos para se sentirem motivadas e encontrar sentido no que fazem.

Então, motivação, para Bergamini (2002), é um tipo de ação qualitativa que vem dos

próprios indivíduos e tem como resultado, sentimentos positivos que levam as pessoas a uma predisposição motivacional que é a fonte de energia vinda do seu comportamento.

Também para Siqueira (2008), motivação é um sentimento positivo em relação às políticas e práticas gerenciais, tais como a percepção de justiça, o suporte organizacional e a reciprocidade da empresa em relação aos esforços aplicados pelo funcionário na organização. Ela se manifesta pela orientação do empregado em realizar com presteza e precisão as suas tarefas, e a persistir na sua execução, até conseguir o resultado previsto ou esperado (TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

Vergara (2005), alerta para o fato de que o aspecto motivacional difere em cada indivíduo e que o que impulsiona uma pessoa não necessariamente vai motivar outra, ou seja, o sentido no trabalho pode divergir para cada trabalhador de acordo com vários fatores, que podem ser: idade, gênero, experiência profissional ou tempo de empresa.

Por outro lado, de acordo com Carvalho, Teodoro e Borges (2014), a falta de motivação leva a uma situação de apatia e a um desligamento emocional do trabalho, assim como baixo comprometimento e desempenho inadequado.

Em relação a trabalhadores bancários, pesquisas sobre motivação revelaram que o grande desafio da atualidade no setor de bancos, não é mais entender o que precisa ser feito para motivar as pessoas, mas entender como cada pessoa percebe as próprias motivações (BATISTA; SANTOS, 2015). Fatores como a política de administração da organização, as condições de trabalho e o salário não mudam o sentido do trabalho, porém conhecimento, responsabilidade, realização pessoal, experiência individual e as possibilidades de crescimento são sim fatores motivacionais Salgado (2005), que dão mais sentido ao trabalho e que levam o trabalhador a se sentir recompensado, especialmente pelo fato de contribuírem para se encontrar um sentido mais sólido naquilo que se faz.

O comprometimento organizacional é uma atitude que leva à ação e pode mudar a relação entre o indivíduo e a organização. Para Allen e Meyer (1990), o comprometimento organizacional é um vínculo psicológico, um elo entre o funcionário e a sua organização, e se constitui no principal indicador de uma organização eficaz. Para Borges-Andrade (1994, p. 50), o comprometimento organizacional refere-se ao grau em que os empregados se identificam com as suas organizações empregadoras e o quão dispostos estão a defendê-las e nelas permanecerem.

Ainda de acordo com Allen e Meyer (1990), o comprometimento organizacional é dividido em três dimensões: afetivo, de continuidade e normativo.



*Affective commitment* é o envolvimento emocional dos funcionários com a organização e a alta identificação com os objetivos e valores da empresa. Os funcionários com alto comprometimento afetivo permanecem na empresa porque querem.

*Continuance commitment* refere-se à avaliação dos funcionários sobre a relação custo-benefício da sua saída da organização, como, por exemplo, se o trabalhador já recebeu muitas promoções e percebe que terá dificuldade em encontrar uma posição pelo menos equivalente em outra empresa, e ainda, se receberão outros benefícios, ou se terão horário flexível etc. Os funcionários com alto comprometimento de continuidade permanecem na empresa porque precisam.

*Normative commitment*, por sua vez, refere-se aos sentimentos de obrigação dos funcionários para com a organização e as entendem como um ambiente estritamente profissional, de onde tiram seu sustento e, por isso, cumprem fielmente seus deveres e obrigações. Funcionários com alto nível de compromisso normativo permanecem na organização porque sentem que devem fazê-lo.

Tomando-se por base as três dimensões do comprometimento dos funcionários com a organização, os autores fazem uma análise qualitativa, demonstrando que o comprometimento afetivo resulta em melhor desempenho e contribuições mais significativas, seguidos de comprometimento normativo e, por último, o comprometimento de continuidade (ALLEN; MEYER, 1990).

### **2.3 Os sentidos do trabalho nas instituições financeiras brasileiras**

Considerando que os constructos motivação, satisfação, engajamento e comprometimento organizacional dialogam com a temática dos sentidos do trabalho, faz-se necessário conectá-los com o ambiente de trabalho sob análise, que é um banco público brasileiro inserido no mercado financeiro, e que é o principal agente executor das políticas públicas do governo federal. Embora os estudos sobre os sentidos do trabalho tenham se ampliado no Brasil, ainda são poucas as pesquisas realizadas contemplando aspectos mais subjetivos em instituições financeiras brasileiras, especialmente as públicas.

O ingresso em um banco público no Brasil se dá por meio de concurso público e pressupõe estabilidade no emprego. Uma eventual demissão só ocorre após processo administrativo instaurado mediante justificativa, o que leva a uma maior longevidade dos contratos de trabalho e a uma maior permanência do funcionário na mesma instituição pública,

comparativamente aos funcionários de bancos privados. No entanto, os bancos públicos são desafiados a desenvolver políticas de valorização e encarecimento para o seu corpo funcional, no sentido de gerar motivação e engajamento, e assim inibir o absenteísmo dos seus servidores.

A pesquisa realizada por Silva et al. (2019) que foi norteada pela teoria das representações sociais sobre jovens gerentes de bancos públicos aponta que as agências bancárias são lugares de encontros entre o individual e o coletivo, e de interação entre pessoas reunidas em busca de objetivos individuais e empresariais, onde se desenvolvem e se mesclam crenças, valores, significados e afetos.

Os resultados dos estudos sugerem aplicabilidade na revisão das práticas de gestão de pessoas, tais como envolvimento dos gerentes com a saúde física e mental dos trabalhadores, transparência dos processos, clareza sobre os papéis e as expectativas do trabalho nos bancos. Isso proporcionaria maior sentido ao trabalho, traduzido pela capacidade de se realizar algo do começo ao fim, produzindo um resultado tangível e identificável (HACKMAN; OLDFHAM, 1976), o que levaria a resultados mais sustentáveis para trabalhadores e organizações, indicando que a motivação, satisfação e comprometimento organizacional de um modo geral não estão nos níveis mais adequados. Registra-se que esta pesquisa tratou do trabalho de jovens gerentes de bancos públicos atuantes em agências físicas e não em áreas administrativas (SILVA et al., 2019).

Correa et al. (2017) realizaram uma pesquisa com o objetivo de identificar a presença de satisfação no trabalho dos profissionais do setor bancário e o papel da gerência. Os resultados mostraram índices diferenciados de satisfação no trabalho dos profissionais do setor bancário, tendo concluído que a satisfação dos funcionários pode influenciar potencialmente o ambiente organizacional com consequências para as metas e para os resultados esperados pela organização. Também demonstraram uma relação significativa entre a satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e responsabilidade social corporativa. Por outro lado, a ausência ou baixa satisfação no trabalho resulta em elevadas taxas de rotatividade e de absenteísmo, baixa produtividade e falta de comprometimento funcional nos bancários pesquisados.

Para Morin (2001), as organizações devem possibilitar ao corpo funcional realizar um trabalho que tenha sentido, pois ele é capaz de alterar os comportamentos dos trabalhadores de forma que passem a ter atitudes positivas para com as funções que executam, com a organização que os emprega e para com eles mesmos.

O setor financeiro é o que mais investe em tecnologia com forte crescimento dos canais

remotos, como o *mobile banking* Silva et al. (2019), porém mesmo com o advento dessas novas tecnologias que otimizam as tarefas bancárias, e ainda que tal avanço tenha proporcionado aumento da produtividade e da eficiência dos serviços prestados, as instituições financeiras brasileiras vêm buscando implantar programas de promoção da satisfação de seus trabalhadores, afim de mantê-los cada vez mais comprometidos e engajados. É notório que indivíduos mais satisfeitos com o seu trabalho apresentam mais qualidade em suas atividades, produzem mais e aumentam a competitividade das organizações (MARÍN RUEDA, 2015).

## **2.4 Os sentidos do trabalho nas instituições financeiras no mundo**

Num giro pelo mundo, foram identificadas na literatura internacional especializada diversas pesquisas que objetivaram avaliar os impactos da satisfação e comprometimento de funcionários de bancos públicos e privados na Índia (SETHI, 2014), Jordânia (ALBDOUR; ALTARAWNEH, 2014), Bangladesh (ASHAM, 2017) e Egito (DAJANI, 2015).

Sethi (2014) realizou um estudo comparativo sobre a influência do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal no compromisso organizacional entre 500 mulheres, 50% empregadas em bancos públicos e 50% em bancos privados no norte da Índia. Os resultados mostram que nos bancos públicos o equilíbrio entre vida profissional e pessoal está positivamente relacionado ao comprometimento organizacional, ou seja, havendo o equilíbrio, o trabalhador tende a comprometer-se mais com a organização. Já, no setor privado, o equilíbrio entre vida profissional e familiar tem dependência direta do suporte organizacional, que exerce forte influência no equilíbrio entre vida profissional, suporte familiar e comprometimento organizacional. Isso quer dizer que as condições de trabalho e os benefícios oferecidos pela organização influenciam diretamente a percepção de equilíbrio do trabalhador, bem como estabelece como este irá definir a priorização da sua vida pessoal, ou o compromisso com a empresa (SETHI, 2014).

Albdour e Altarawneh (2014), também fizeram uma investigação sobre o engajamento e o compromisso organizacional com todos os funcionários da linha de frente do setor bancário na Jordânia — que são os que apresentam os níveis mais elevados de cansaço emocional do que os funcionários dos demais setores. Os questionários foram administrados em 336 funcionários e mediram as três dimensões do comprometimento organizacional: afetivo, de continuidade e normativo. O resultado demonstrou que um maior engajamento no trabalho é resultado de um maior comprometimento afetivo, percebido quando o funcionário tem um estado de espírito

mais positivo e gratificante em relação ao trabalho. A possível justificativa para esse resultado seria a confirmação de que o engajamento é um constructo de nível individual e que quaisquer resultados de negócios positivos impactam primeiro o nível individual, que está ligado diretamente à subjetividade e ao sentido do trabalho.

Na mesma linha, Kumari e Priya (2017), fizeram um estudo comparativo sobre o comprometimento organizacional, também comparando o setor bancário público e o setor bancário privado na Índia. Concluíram que os bancários do setor público demonstraram maiores comprometimentos afetivo, de continuidade e normativo do que os bancários do setor privado, e isso deveu-se ao fato de que os bancários do setor privado criticaram as metas muito elevadas, a pressão para alcançá-las, as políticas nocivas e a insegurança no emprego, enquanto que os funcionários dos bancos públicos pesquisados encontravam-se livres de tais fatores (KUMARI; PRIYA, 2017).

Dajani (2015) realizou uma pesquisa sobre o impacto do engajamento dos funcionários no desempenho e no comprometimento organizacional no setor bancário do Egito, e o resultado da pesquisa mostrou que a forma como o líder se relaciona com o grupo é muito importante para eles, que desejam ser incentivados e reconhecidos. O resultado dos estudos apontou que a liderança tem o maior poder de engajamento dos funcionários (62,4%) e a justiça organizacional foi o segundo indicador mais importante (19%), demonstrando que há uma expectativa geral de que os relacionamentos no trabalho possam evoluir com o tempo para um compromisso de confiança e lealdade, onde todas as partes envolvidas cumpram regras de reciprocidade (DAJANI, 2015). Remunerações e benefícios, políticas e procedimentos de trabalho classificaram-se em terceiro e quarto lugares, com 12,2% e 12,1%, respectivamente; e treinamento e desenvolvimento foi o fator que menos influencia o engajamento dos funcionários (2,9%) (DAJANI, 2015).

Ahsan (2017) realizou um estudo comparativo sobre a satisfação no trabalho de funcionários de quatro bancos públicos e de quatro bancos privados na cidade de Sylhet — distrito de Bangladesh — para descobrir os fatores de influência relacionados à satisfação no trabalho. A principal causa da maior satisfação no trabalho dos bancos públicos é que as políticas de bem-estar são claramente definidas, legalmente aplicadas e cuidadosamente executadas como aposentadoria, gratificações, dentre outras. Por outro lado, as causas de maior insatisfação identificadas entre os funcionários dos bancos do setor privado decorrem do fato de que as políticas de bem-estar não são bem planejadas nem bem executadas e por isso os seus funcionários exigem mais garantias e até rotinas mais flexíveis.

Outro estudo realizado na Índia por Ghosh, Rai, Chauhan, Gupta e Singh (2015) sobre o papel moderador da satisfação na rotatividade dos funcionários dos bancos públicos indianos fornecem evidências de que a satisfação no trabalho como, por exemplo, em relação à segurança no emprego, aos colegas de trabalho, e à supervisão e salário, são responsáveis pela maior ou menor rotatividade. Isso significa que os gerentes precisam manter um contexto de trabalho positivo e satisfatório em conformidade com as expectativas dos funcionários, pois isso melhora o desempenho individual e organizacional (GHOSH et. al., 2015).

### **3 METODOLOGIA**

Para alcançar os objetivos propostos e responder às perguntas desta pesquisa foram aplicados métodos e técnicas que serão aqui descritos, juntamente com uma contextualização dos antecedentes do estudo.

#### **3.1 Antecedentes e Motivações**

O universo de aplicação desta pesquisa é um dos principais bancos públicos brasileiros, aqui denominado Banco X, já qualificado em capítulo anterior, o mesmo no qual a pesquisadora atua profissionalmente há 32 anos. Por 28 atuou como líder de equipes em diversos setores do Banco (negócio, estratégico, produtos), o que contribui positivamente para uma sensível percepção e compreensão do fenômeno em estudo, e para capturar a influência da cultura organizacional no comportamento e atitudes dos funcionários para com a instituição.

Na sua trajetória no Banco, a pesquisadora atuou tanto na área comercial à qual se vinculam as agências bancárias, como na área administrativa, e foi dirigente pelo período de 6,5 anos na organização, tendo se relacionado com diversas gerações de profissionais na empresa, o que lhe possibilitou angariar percepções afetivas funcionais diversas.

Essa experiência, se por um lado pode contribuir para a acurácia na construção do roteiro de entrevistas, aplicação da pesquisa, tratamento e análise dos dados coletados, e na realização de uma pesquisa qualitativa aprofundada, por outro, apresenta a possibilidade de que as posições já ocupadas pela pesquisadora na empresa possa produzir algum tipo de viés no modo como os entrevistados discursaram, e que eventuais diferenças possam ter trazido algum efeito no modo como os entrevistados trataram as questões da entrevista.

A despeito do extenso vínculo profissional da pesquisadora com o Banco X, ela se ateve ao distanciamento e à imparcialidade, necessários ao objeto científico aqui desempenhado e imprescindíveis para se evitar vieses quando da interpretação dos dados.

Ao longo dessas mais de três décadas como funcionária desse banco público, prestador de relevantes serviços sociais à população brasileira, a pesquisadora participou em diversas ocasiões de experiências específicas envolvendo pagamento de algum benefício social ou direito trabalhista a uma expressiva quantidade de cidadãos brasileiros, mas em nenhum deles a quantidade de pessoas e volume de recursos aproximou-se do valor destinado ao pagamento do auxílio emergencial e, além disso, nunca antes tais desafios ofereceram risco tão alto de

contágio durante as realizações dos pagamentos.

Movida pela sua sensibilidade aumentada pelos impactos da pandemia, o que ocorreu com as pessoas em geral, e tendo em vista o enorme desafio imposto à sua instituição em iniciar num curto espaço de tempo o pagamento do auxílio emergencial para mais de 64 milhões de pessoas sem renda e com urgência no recebimento do benefício, a pesquisadora, que trabalha em uma área administrativa, atuou voluntariamente auxiliando no pagamento do BEM em uma agência.

Essa participação voluntária no pagamento do BEM foi determinante para despertar o interesse da pesquisadora no estudo sobre os sentidos do trabalho, para compreender o que move a si própria e os demais colegas a mergulhar nessa experiência considerada arriscada para a saúde e para a vida. Para Hackman e Oldham (1976), um trabalho tem sentido para uma pessoa quando ela o acha importante, útil e legítimo.

### **3.2 Tipo de Pesquisa**

As entrevistas trabalharam as percepções dos voluntários sobre o sentido originário do trabalho no Banco X antes mesmo da pandemia, as suas reações com o advento da COVID-19, assim como as motivações para se voluntariarem, mesmo correndo risco de contágio de uma doença letal.

A investigação deste estudo se deu por meio da pesquisa qualitativa, exploratória, interpretativa e construtivista que é aquela em que o pesquisador faz alegações de conhecimento, com base, principalmente, em significados múltiplos das experiências individuais ou seja, nas circunstâncias em que as pessoas constroem as suas realidades ao longo do percurso (CRESWELL, 2007).

Como será utilizada a pesquisa qualitativa, pressupõe-se a possibilidade de compreender melhor o contexto em que ocorre o fenômeno da atuação voluntária dos empregados do Banco X no pagamento do benefício emergencial no ambiente das agências físicas do banco que, com o advento da pandemia, oferece alto risco de contágio do COVID-19 às pessoas. Esse tipo de investigação possibilita que tal fenômeno seja analisado sob uma perspectiva integrada a partir do olhar das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes (GODOY, 1995; 2005).

Visando proporcionar maior conhecimento acerca dos sentidos do trabalho no Banco X durante a COVID-19, a pesquisa foi feita por meio da realização de entrevistas com

funcionários que se voluntariaram e tiveram experiências práticas com o problema em estudo (SILVA; MENEZES, 2005).

### **3.3 Universo e Seleção dos Sujeitos**

O contexto do fenômeno estudado é um importante banco público brasileiro, com mais de 84.000 funcionários ativos.

O universo da pesquisa é composto por 11.000 funcionários que não trabalham em agências físicas do banco, mas que se dispuseram a atuar de forma voluntária no atendimento e pagamento do BEM, previsto na Medida Provisória MPV 936/2020, convertida na Lei Federal 14.020/2020. Esses funcionários trabalham em “áreas administrativas” e não tem em suas atribuições o trabalho em agências, nem mesmo antes, nem durante a pandemia, mas que se solidarizaram com a situação inesperada de altíssima demanda por funcionários para realizar o pagamento do BEM nas agências do Banco.

O Banco X tem como estratégia contratar os seus funcionários, após aprovação em concursos públicos, em uma das suas agências, para que eles tenham contato com o cliente e conheçam as suas demandas, experiência considerada vital para o desempenho do funcionário ao longo de sua trajetória profissional no banco, sendo positiva para o seu encarecimento e para os resultados da instituição.

No entanto, circula dentro do Banco, o entendimento de que o trabalho nas agências é mais desgastante e menos valorizado em termos de carreira e salários, comparado ao trabalho nas áreas administrativas, portanto essa condição específica é definidora do universo desta pesquisa, que se volta a compreender o que move as pessoas a deixarem a sua condição mais “confortável ou privilegiada” e deixar suas “poltronas” no escritório, para ir ajudar a pagar o BEM que é um trabalho mais desgastante, e ainda oferece risco de contágio do COVID-19.

Alguns voluntários trabalharam aos sábados, sacrificando o convívio com a família e não receberam mais salário por isso, ao contrário, em muitos casos, incorreram em maiores gastos com transporte desde as suas residências até a agência bancária selecionada, que muitas vezes ficava bem mais distante de suas residências, do que os seus locais de trabalho regulares, tendo em vista que algumas agências, que poderiam estar mais próximas de suas casas, não tem público expressivo contemplado com o auxílio emergencial e não necessitaram de aporte de pessoas. Por esse motivo muitos voluntários foram trabalhar em agências mais distantes, localizadas em regiões com perfil de maior pagamento do auxílio, incorrendo em



deslocamentos mais longos e na maioria dos casos, não eram atendidos por transporte público e podiam ser realizados somente com veículo próprio.

Outrossim, nos dois primeiros meses da pandemia, a região norte do Brasil foi consideravelmente mais afetada pelo vírus que as demais regiões, levando cerca de 20 funcionários residentes e funcionalmente lotados na região sul do País, naquele momento ainda menos acometida pelo *coronavírus*, a se voluntariarem e viajado para Manaus AM, Boa Vista RR e Belém PA para atuar no pagamento do BEM nas agências do Banco naquela região, já que lá, a demanda estava muito expressiva e a doença da COVID-19 ter acometido diversos funcionários locais que não podiam ir trabalhar, numa clara demonstração de solidariedade.

A seleção do/as entrevistado/as se deu por conveniência com base no sistema interno do banco criado exclusivamente para a inscrição voluntária dos empregados lotados em áreas administrativas. A amostra é considerada por conveniência, pois foram selecionados os elementos mais disponíveis para a realização da entrevista (HAIR et al., 2005), e é composta por 10 funcionário/as que de fato atuaram pelo menos 01 vez em alguma agência, sendo 01 deles extraído do grupo do sul do País que trabalhou na região norte em um momento bastante crítico.

Dentre o/as entrevistado/as, alguns atuaram no pagamento do BEM apenas uma vez, outros duas, três, quatro, cinco ou mais vezes, sendo que uma entrevistada atuou 13 vezes, sempre aos sábados.

Uma vez realizada a inscrição, o voluntário passava a compor um banco e ao ser comunicado da sua seleção para alguma agência, ele podia confirmar ou não a sua disponibilidade de ir atuar no pagamento do auxílio emergencial naquele dia e local. Alguns voluntários atuaram mais de uma vez na mesma agência, e outros vivenciaram a experiência em diversas agências.

Assim, visando delimitar a pesquisa, não serão entrevistadas pessoas pertencentes a três grupos de funcionários do Banco X: a) Os que atuaram diretamente com o pagamento do BEM mas que são funcionários de agências, pois estes já têm a obrigatoriedade de atuarem nesse pagamento; b) os funcionários das áreas meio que não se inscreveram na plataforma, e portanto, não atuaram no pagamento do BEM; e c) os funcionários que se inscreveram, mas que por algum motivo acabaram não indo atuar nas agências.

### **3.4 Coleta dos Dados**

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, mediante um

roteiro de perguntas previamente elaborado com foco em entender os sentidos do trabalho em ambiente corporativo sob pandemia para os funcionários do Banco X — que trabalham em áreas administrativas e se voluntariaram a trabalhar em agências físicas do banco para ajudar no atendimento aos beneficiários do auxílio emergencial — correndo risco de contágio do vírus do SARS-CoV-2, causador da doença respiratória aguda COVID-19, que pode ser fatal.

As perguntas iniciais partiam de assuntos genéricos, para posteriormente afinar-se e perpassar pelos assuntos foco da pesquisa, com farta utilização dos termos “como”, “por que”, “quando”, quem”, “o que” “de que maneira”, na busca por relatos aleatórios e os mais abrangentes possíveis sobre o assunto que se queria pesquisar. Foram coletados somente dados primários, com cortes transversais, já que a pandemia ocorre num tempo específico e não se espera que seja longo demais, e, ainda que não seja tão rápido, ela se manterá como um evento atípico, exclusivo e único.

Dado o momento da pandemia e de isolamento social, as entrevistas foram realizadas virtualmente via plataforma “zoom”, gravadas e transcritas na forma literal, e as conversas informais foram registradas em um caderno específico para esse fim. O tempo médio das entrevistas foi de 52 minutos, sendo que a mais longa durou 1h02m31s e a mais curta 37m01s.

Foram entrevistados ao todo, 10 empregados e empregadas, cujos perfis, como será visto no capítulo dos resultados, foi bem eclético em termos de idade, sexo, estado civil, tempo de empresa, cargo ou posição hierárquica ocupada, já que a escolha foi aleatória.

As entrevistas abordaram o trabalho e seus sentidos, os impactos ou repercussão da pandemia sobre o nível individual de motivação, satisfação, engajamento e comprometimento organizacional e os desafios frente ao pagamento do BEM.

A observação participante foi realizada pela autora do estudo que, como já se sabe, trabalha na empresa pesquisada e também se voluntariou a experienciar o atendimento aos beneficiários do auxílio emergencial por pelo menos uma oportunidade, tendo atuado no sábado, dia 30 de maio de 2020, numa agência física do banco, distando cerca de 20km de sua residência.

A entrevista iniciava mediante a apresentação formal da entrevistadora que, na sequência, solicitava autorização para gravar as entrevistas, e só depois iniciava as perguntas constantes do roteiro — composto por 22 perguntas, explorando as motivações dos informantes sobre os sentidos do trabalho, distribuídas numa *timeline* imaginária — que foram agrupadas em três blocos: (i) Nas perguntas de nº. 1 a 5, investigou-se o perfil do entrevistado e a sua relação com o Banco X antes da pandemia; (ii) de nº. 6 a 15, abordou-se a tomada de decisão

do/a entrevistado/a em se voluntariar, eventual oposição da família, experiência durante a sua atuação na agência e existência de remuneração adicional ou outro tipo de reciprocidade no ato de se “doar”; (iii) de nº.16 a 22, explorou-se a relação do/a entrevistado/a com a sua instituição na pandemia, a sua conexão com a missão, visão e valores da organização, o papel do Banco X para a população brasileira e valores como propósito, significado e sentidos do trabalho.

Quando era necessário, a entrevistadora acrescentava ou repetia alguma pergunta, visando explorar mais fortemente algum ponto eventualmente não muito esclarecido pelo/a entrevistado/a. Ao final das perguntas e suas respectivas respostas, era franqueado a/o entrevistado/a fazer as suas considerações finais, momento em que lhe era possível acrescentar algum dado ou informação de forma livre, sobretudo se não tivesse sido perguntado ou solicitado pela entrevistadora.

O roteiro da entrevista pode ser consultado na sessão Apêndices.

### **3.5 Tratamento dos dados**

A análise dos dados foi suportada pela análise de conteúdo, apoiada no método de descrição interpretativa.

A análise de conteúdo foi utilizada nesta pesquisa, tendo em visto que ela é a técnica utilizada para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de um determinado tema (VERGARA, 2005), que nesta pesquisa é a atuação voluntária dos funcionários do Banco X no pagamento do auxílio emergencial. Ela é recomendada para temas que caminham pelo universo das motivações, atitudes, valores, crenças e tendências (BARDIN, 2007). A análise de conteúdo também é utilizada para estudar as comunicações entre os indivíduos, colocando ênfase no conteúdo das mensagens, mediante inferências por parte do pesquisador (TRIVIÑOS, 1987).

A linha adotada para organizar as falas dos entrevistados levou em consideração três abordagens sobre os sentidos do trabalho no Banco X: (i) antes da pandemia, (ii) com o advento da pandemia, e (iii) sob os efeitos da pandemia, e estão dispostos em quadro sintético exposto no item 4.2.1.

A partir dessa organização do conteúdo das entrevistas, as análises foram assim agrupadas: (i) relação originária do/a entrevistado/a com o Banco X, ou seja, antes da pandemia; (ii) a experiência durante a atuação do/a entrevistado/a no pagamento do auxílio emergencial na agência; (iii) tipo de reciprocidade recebida pelo/a entrevistado/a no ato de se “doar”; (iv) a

relação do/a entrevistado/a com o banco a partir da pandemia, e (v) eventual conexão com as seis características dos sentidos do trabalho definidas por (MORIN, 2001). Cabe registrar que uma outra característica de trabalho com sentido para os funcionários do Banco X, emergiu durante a pesquisa, a qual denominamos: “Trabalho que garante a sobrevivência”.

A apresentação dos resultados objetivou entrelaçar por aproximação os achados nas diversas entrevistas que apresentavam maiores congruências, e comparando com as que apresentaram opiniões diferentes, tendo sempre como pano de fundo, os sentidos do trabalho no Banco X, uma instituição pública, que necessitava de um contingente expressivo de funcionários para executar uma desafiadora tarefa, a qual não podia deixar de ser realizada, pois é um serviço essencial, mas com alto risco de contágio de uma doença que pode ser letal, haja visto que 237.489 brasileiros morreram por causa da COVID-19 até 12 fevereiro de 2021 (REPÓRTER BRASIL, 2021).

Por último, a conclusão foi emitida a partir da análise das informações colhidas nas entrevistas e confrontadas com os objetivos desta pesquisa que são: a) O cenário da pandemia COVID-19 altera o significado atribuído pelo trabalhador ao seu trabalho? b) Quais são as características de um trabalho que faz sentido em ambiente adverso? c) O que motiva os funcionários do Banco X a correr alto risco de contágio de uma doença letal e ir trabalhar, voluntariamente, sob estresse, para atender os mais de 60 milhões de brasileiros contemplados a receber o auxílio emergencial? d) A pandemia manteve, alterou ou transformou os sentidos do trabalho no Banco X? De que maneira?

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 A atuação do Banco X no contexto da pandemia do COVID-19

Trata-se do maior banco da América Latina, presente no mercado brasileiro há 160 anos, com diferencial na capilaridade, através de mais de 4.200 agências e postos de atendimento próprios espalhados por todo Brasil, 8.000 correspondentes, além de mais de 13.000 permissionários que também atuam prestando serviços desse banco público para a população brasileira. As informações aqui contidas foram colhidas no site oficial do Banco X, mas que não será citado nem referenciado, objetivando resguardar o anonimato solicitado.

Além das agências físicas, o atendimento a seus clientes se dá também por meio de seus mais de 55 mil terminais eletrônicos em todo o país, *internet banking*, aplicativos para celular, compartilhamento com o banco 24 horas, postos de atendimento eletrônico e diversas salas de autoatendimento pelo Brasil.

Sua atuação se destaca também em outros segmentos bancários e financeiros importantes além do pagamento dos benefícios sociais, como a aplicação de recursos em habitação de interesse social e financiamentos imobiliários para todas as classes sociais no Brasil e, dentre outros, deter o maior *market share* nos depósitos de poupança dos brasileiros.

Além de oferecer serviços financeiros similares aos dos bancos privados, o Banco X tem histórico de atuação em grandes empreitadas de cunho social, como a realização do pagamento das contas inativas do FGTS em 2017 e que alcançou cerca de 43 milhões de brasileiros. Tal fato justifica a sua longa experiência em atuar com expressiva quantidade de clientes, facilitada pela sua capilaridade, pois além de seus pontos de atendimento fixos, possui também os itinerantes e aquáticos, o que lhe permite estar presente em praticamente todos os municípios brasileiros.

Com o advento da pandemia do COVID-19, a atuação do Banco X no pagamento do auxílio emergencial tem sido reconhecida pela sociedade brasileira como um relevante serviço prestado ao País. Apenas no primeiro mês, pagou efetivamente cerca de 50 milhões de trabalhadores, totalizando R\$ 35,5 bilhões e, de acordo com Felipe Mendes (2020), já estava sendo operacionalizado o pagamento para 122 milhões de brasileiros. Oito entre cada 10 adultos estão recebendo o benefício do governo via Banco X.

Desde a conversão da MPV 936/2020 na Lei Federal 14.020/2020, o auxílio emergencial foi prorrogado por diversas vezes e houve a ampliação do público-alvo. No entanto, a pandemia não se arrefeceu, e a produção e distribuição de vacinas não se iniciou com

tanta agilidade, o que não permitiu o restabelecimento completo da economia desde março de 2020. De acordo com Paulo Guedes, ministro da Economia, até o final do ano de 2020, cerca de 64 milhões de beneficiários haviam sido contemplados com o auxílio emergencial (LIMA, 2021) e utilizado mais de R\$ 270 bilhões dos cofres públicos, pagos em cinco parcelas de R\$ 600,00, e quatro parcelas no valor de R\$ 400,00.

Para realizar tão importante e grande feito, diversas providências de ordem técnica, como as relativas à tecnologia da informação, segurança de dados e logística, foram desenvolvidas e implementadas pelo Banco X, mas o seu principal feito foi viabilizar a quantidade suficiente de funcionários para atender e pagar os mais de 64 milhões de beneficiários do auxílio emergencial, especialmente os que quiseram sacar os valores em espécie em uma agência física do banco.

Isso foi possível porque tão logo o pagamento do auxílio emergencial foi decretado como serviço essencial, o Banco X disponibilizou um *site* interno e abriu inscrições junto às suas equipes que trabalham em áreas administrativas para o trabalho voluntário nas agências, e a adesão foi surpreendentemente alta, ainda que tal trabalho colocasse suas vidas em risco, devido a uma maior exposição ao vírus da COVID-19.

Assim, milhares de funcionários do Banco X que poderiam ficar no conforto dos seus lares, trabalhando em *home office* e desfrutando do convívio mais próximo de seus familiares, se voluntariaram a ir trabalhar, durante a semana e muitas vezes aos sábados, para ajudar a atender e pagar milhões de cidadãos brasileiros beneficiados com o auxílio emergencial. Isso suscitou na pesquisadora, o desejo de desenvolver este estudo, para verificar a existência ou não, de uma correlação entre a pandemia e os sentidos do trabalho, confrontando o sentido originário do trabalho no Banco X, ou seja, antes da pandemia, com o que se desenvolveu ou está se desenvolvendo ao longo do período da pandemia. As respostas que se busca, orbitam em torno das seguintes inquietações: Com a pandemia, os sentidos do trabalho mudam ou não mudam e se sim, o que muda? Transformam? Se Intensificam? De que maneira isso ocorre?

## **4.2 Revelações de campo**

Neste capítulo serão reveladas as percepções extraídas nas entrevistas realizadas com o/as dez funcionário/as do Banco X que atuaram voluntariamente no pagamento do auxílio emergencial, mesmo correndo risco de contágio de uma doença que pode ser fatal, e as conexões com os constructos dos sentidos do trabalho, quais sejam: motivação, satisfação, engajamento e comprometimento organizacional. Foram entrevistados quatro homens e seis

mulheres, com idades entre 25 e 58 anos, diferentes estados civis, com e sem filhos. Oito dos entrevistados residem e trabalham em Brasília - DF, um em Porto Alegre - RS e outro em Uberlândia - MG, sendo que todos trabalham em áreas administrativas do Banco. Ao longo desta e das próximas seções, os entrevistados serão referenciados por nomes fictícios, a fim de resguardar o sigilo prometido — mantidos fidedignos o gênero, idade e as demais qualificações — conforme descrito no Quadro 1:

**Quadro 1 - Perfil dos(as) entrevistados(as)**

NOME	IDADE	TEMPO DE EMPRESA	CIDADE ONDE TRABALHA	ESTADO CIVIL	FILHOS
Antonia Costa	40 anos	15 anos	Brasilia - DF	Solteira	00
Lúcia Santos	25 anos	07 anos	Brasilia - DF	Solteira	00
Camila Silva	39 anos	15 anos	Brasilia - DF	Casada	02
Petra Dias	39 anos	10 anos	Brasilia - DF	Casada	01
Fatima Teixeira	41 anos	18 anos	Brasilia - DF	Casada	00
Alice Rocha	40 anos	15 anos	Brasilia - DF	Casada	02
Saulo Pinto	58 anos	31 anos	Brasilia - DF	Casado	02
Washington Vaz	40 anos	15 anos	Porto Alegre - RS	Casado	02
Lutero Maia	42 anos	15 anos	Brasília - DF	Casado	03
Lucas Reis	55 anos	31 anos	Uberlândia - MG	Solteiro	00

Fonte: elaborado pela autora.

Os dados fornecidos pelos informantes foram tratados à luz da metodologia e do referencial teórico presentes nesta investigação, os quais, antes de produzir as análises e conclusões, serão preliminarmente apresentados considerando três aspectos: 1. Os sentidos do trabalho no Banco X antes da pandemia - “sentidos originários”; 2. Motivações dos funcionários do Banco X para enfrentar a adversidade voluntariamente; e 3. O que é um trabalho com sentido em condições adversas.

No quadro a seguir poderá ser verificado o conteúdo sintético das entrevistas realizadas com os 10 funcionários do Banco X que se voluntariaram para trabalhar no pagamento do auxílio emergencial em agências físicas do BancoX. Os nomes são fictícios mas as idades são reais:

**Quadro 2 – conteúdo sintético das entrevistas**

ENTREVISTADO/AS	CONTEÚDO ANALISADO – RESUMO
Alice Rocha (40 anos)	<b>Antes da pandemia:</b> Os principais valores da minha instituição é a dignidade e a inclusão social; Os sentidos do trabalho no Banco X é a realização de fazer pequenas coisas que repercutem de forma tão intensa na vida das pessoas. Me conecto com o lado social do banco e na sua importância para a sociedade e políticas públicas. <b>A pandemia:</b> A minha relação com o Banco X ficou ainda mais

	<p>intensa e me deu mais sensação de estar fazendo acontecer; Me voluntariei porque quis participar e contribuir; Senti necessidade de ver lá na ponta o investimento que tinha sido feito pela minha área para a criação do aplicativo. O risco do contágio compensava o desejo de ir e contribuir, mas eu tomava todos os cuidados; Eu me senti muito grata pela minha possibilidade não só de ajudar, mas de estar me vendo numa situação social melhor do que muitos brasileiros, de estar recebendo o meu salário, de ter comida, de ter uma casa, de estar com saúde, enfim me trouxe um sentimento maior de gratidão pela minha vida e pela minha profissão.</p> <p><b>Com a pandemia:</b> A minha realização foi a minha própria entrega e o que o meu trabalho contribuiu para algo tão grandioso para as pessoas. A reciprocidade para mim foi o meu orgulho de ter feito parte dessa empreitada, e por exemplo, estar neste momento dando essa entrevista pra você e contando para as pessoas que eu fui, participei e ajudei! Com a pandemia, o que muda nos sentidos do trabalho para mim, é que aumentou o meu vínculo com a marca do meu Banco e a sensação de pertencimento; Temos que cumprir o papel social e ajudar as pessoas, ser o instrumento do bem. A pandemia reforçou em mim o orgulho por trabalhar nesta instituição.</p>
<p>Antonia Costa (40 anos)</p>	<p><b>Antes da pandemia:</b> Eu sou muito realizada de trabalhar numa empresa pública que faz tanta diferença na vida das pessoas e da população como um todo e que ainda assim consegue ter bons resultados e se manter sustentável, e o meu banco hoje tem um papel fundamental para a população brasileira, por tantos serviços que ele presta.</p> <p><b>A pandemia:</b> Só reforçou a importância do trabalho do meu banco e aumentou o meu orgulho em relação a minha empresa. Estou ainda mais feliz pelo protagonismo do meu Banco empresa frente ao momento da pandemia. Entendi que ir atender as pessoas do auxílio emergencial iria me trazer de volta para a realidade humana e para a necessidade das pessoas. O contato com o cliente te humaniza e te faz ver o que as pessoas precisam e te traz uma energia diferente, porque o trabalho interno (em áreas administrativas) te deixa mais frio porque só lida com processos e com uma comunicação padrão.</p> <p><b>Com a pandemia:</b> O relacionamento empresa x funcionários tornou-se ainda mais 'íntimo', quando ficou latente a preocupação com a saúde e a segurança tanto dos funcionários quanto dos clientes.</p> <p>Eu me conecto com os valores do meu banco, que se aplicam muito na realidade e na prática do dia a dia da população e mais do que nunca a empresa toda se mobilizou para atuar na pandemia, São valores de respeitar as pessoas, os funcionários e isso nos motiva a buscar e a fazer cada vez mais e melhor. Quando vem o resultado a satisfação aumenta e a gente se motiva a fazer mais e mais. Empregados fazem valer os valores vivos e aplicáveis dentro da empresa que é muito importante para a sociedade e isso</p>



	<p>ficou ainda mais potente no período da pandemia porque socorreu o País viabilizando os pagamentos emergenciais e superando a questão de tecnologia, canais e capilaridade para entregar valor para a sociedade, um papel muito importante com peso e significado muito fortes.</p> <p>Eu não fui pra agência como dever, mas como troca, ao receber a gratidão e amor dos clientes beneficiários do auxílio emergencial e isso recarregou as minhas energias. Eles precisavam de ajuda, e se eu posso ajudar, tenho forças e disposição... Então busquei passar uma melhor experiência e um bom atendimento ao cliente.</p>
<p>Camila Silva (40 anos)</p>	<p><b>Antes da pandemia:</b> O meu banco tem uma parte social muito forte e eu gosto de atividades em que eu perceba a interferência do meu trabalho na vida do cliente. Se o meu trabalho tem significado na vida do cliente, ele faz sentido pra mim.</p> <p>Essa parte do social, a minha instituição é muito forte e é a parte mais vigorosa do meu banco hoje, e acho que a sociedade percebe tudo isso.</p> <p><b>A pandemia:</b> Com a pandemia, a minha relação com o meu banco só se fortaleceu , pelo tanto que é bacana o meu banco dar essa oportunidade a quem não tá na agência ir e se reconectar com o chão de fábrica que a gente fala com as ruas e de até quem nunca trabalhou numa agência ter essa vivência de perceber como que o seu trabalho faz sentido na vida das pessoas, eu acho que é uma oportunidade muito bacana que a empresa nos dá e eu estou a disposição se precisar.</p> <p>Eu acho que além do salário e dos benefícios que hoje são bem importantes, os benefícios que a gente recebe hoje, e o próprio plano de saúde, que é um diferencial que a gente tem hoje e que numa época de pandemia você percebe muito forte a importância dele na sua vida, eu acho que além disso e além do papel que eu já citei, tem o próprio encarecimento, a possibilidade de crescimento, a possibilidade de desenvolver novos projetos, de colocar e de propor coisas novas.</p> <p>Eu pensava nas pessoas que estavam lá esperando, que dependiam desse valor, que estavam horas lá na fila e saber que eu poderia ajudar a fazer a diferença na vida de tantas pessoas, e que em algumas horas do meu dia eu faria diferença no mês dos beneficiários. Tenho que fazer diferença na vida de alguém. Se puder ser na vida de muita gente, melhor ainda.</p> <p><b>Com a pandemia:</b> O meu banco hoje tem um papel fundamental para a população brasileira por tantos serviços que ele presta, e ter sido decretado como serviço essencial, reforça a sua importância. É bacana ver o cliente utilizando um aplicativo, que neste caso foi a conta digital criada a toque de caixa com a finalidade de pagar o auxílio emergencial, ou um cartão que você desenvolveu, e ver a funcionalidade deles para as pessoas na ponta. Então é muito legal você ver como o trabalho que você faz nos bastidores se reflete ali no dia a dia e como isso pode auxiliar.</p>

<p>Fátima Teixeira (41 anos)</p>	<p><b>Antes da pandemia:</b> O meu Banco é muito importante para a sociedade brasileira porque ele atende uma parcela da população que é invisível no setor bancário, pois os bancos de um modo geral não querem atender clientes que proporcionem baixa rentabilidade. Antes da pandemia o trabalho era algo mais automático e a gente não percebia que estava indo trabalhar e agora passou a ter mais visibilidade.</p> <p><b>A pandemia:</b> Você vê que as pessoas estão perdendo os seus empregos e grande parte da população está sem trabalho e portanto sem renda... e no meu caso, passei a dar ainda mais valor ao meu trabalho, 1º pela renda que eu não perdi e 2º não poder sair de casa pode causar depressão e problemas emocionais e quando você tem o emprego, e a sua casa te dá uma satisfação muito grande. O trabalho é como um balsamo, para mim, Eu quiz me voluntariar para a judar as pessoas que precisavam sacar o seu benefício.</p> <p><b>Com a pandemia:</b> Me voluntariei para ajudar a população Brasileira num momento difícil. Era uma situação muito difícil para as pessoas que precisavam receber o auxílio emergencial. Corri sérios riscos, mas essas pessoas que foram buscar os benefícios também correram risco de contaminação do vírus, mas elas não tinham opção, elas não tinham dinheiro para suprir as suas necessidades básicas, elas não tinham dinheiro para comer, comprar remédios, pagar luz e outras necessidades básicas e se a gente não ajudasse essas pessoas, o Brasil ficaria numa situação muito pior do que ele estava naquele momento.</p> <p>Acredito muito na missão social da minha empresa e isso é edificante, e é o que faz você crescer e superar os seus desafios do dia a dia e ele te transforma numa pessoa cada vez melhor. A experiência foi muito boa e vai marcar a minha história e de vários colegas. Eu estou muito grata pelo que pude fazer.</p>
<p>Lucas Reis (55 anos)</p>	<p><b>Antes da pandemia:</b> me identifico com a missão do meu banco por ser um agente de políticas públicas e sociais do governo federal, por atender, ainda mais fortemente, a população mais vulnerável. Isso é que dá sentido à imagem de banco social que o meu banco já possui.</p> <p><b>A pandemia:</b> Me voluntariei nesse trabalho porque eu queria ajudar as pessoas receberem mais rapidamente e porque via os colegas das agências sobrecarregados.</p> <p>O trabalho de pagar o auxílio emergencial é completamente diferente do meu dia a dia. Os meus clientes restritos, especializados, exigentes, e no atendimento na agência no pagamento do auxílio emergencial, o cliente é o mais humilde, e uma quantidade infinitamente maior. são pessoas com temperamentos adversos, pessoas com necessidades imediatas até para subsistir... são pessoas ansiosas, apreensivas.</p> <p><b>Com a pandemia:</b> Ali entendemos melhor o que o meu banco representa para a grande maioria da população que são as pessoas de renda mais baixa, que é quem mais precisa da instituição”.</p> <p>Não recebi remuneração adicional, pagamento de hora extra ou</p>

	<p>qualquer outro benefício material. Entretanto, do ponto de vista humano, o retorno foi imenso. Me senti mais humano, mais integrado aos demais colegas e me senti mais útil à comunidade, uma vez que se tratava de um atendimento urgente... As necessidades desses clientes são todas muito urgentes e a sensação de melhorar de alguma forma a vida dessas pessoas sem muitas perspectivas, fortalece, engrandece, suaviza os problemas pessoais diários, e nos torna, inevitavelmente, pessoas melhores. Esse trabalho desafiador, difícil, que, de certa forma, expunha os funcionários ao vírus, tornou-se um dos momentos em que o meu banco melhor mostrou sua relevância para a sociedade.</p> <p>A pandemia mudou a minha disposição em enfrentar desafios, especialmente quando dizem respeito à sobrevivência e à dignidade de outras pessoas, o sentido de urgência que algumas circunstâncias impõem, especialmente quando envolve muitas vidas humanas. Um trabalho que faz sentido em ambiente adverso, são o inesperado, a exposição e a vulnerabilidade</p>
<p>Lúcia Santos (25 anos)</p>	<p><b>Antes da pandemia:</b> Eu me identifico com a atuação da minha organização, assim como da sua imagem externa, cuja marca é de um respeito inimaginável junto à comunidade, especialmente pelo seu papel social. O Banco X se conecta com a sociedade pela veia do social, e pelo fato do slogan o banco dos brasileiros, as pessoas mais simples ficam mais à vontade e sentem mais conforto em procurar o seu banco quando elas precisam de ajuda.</p> <p><b>A pandemia:</b> Me voluntariei porque via a falta de pessoas nas agências para atuar frente ao gigantesco número de beneficiários do auxílio emergencial para atender, então vendo as dificuldades das agências e o cansaço dos colegas lotados nelas e o tanto que o meu banco estava apanhando tava me incomodando muito, mas as pessoas também não estarem conseguindo receber os seus benefícios também estava me incomodando. O meu senso de solidariedade foi o meu maior motivador.</p> <p><b>Com a pandemia:</b> eu me aproximei ainda mais da marca do Banco X para fazer esse trabalho. É necessário se identificar com o que o meu banco faz e o seu papel social é indiscutível. Também enxergar naquele processo de pagamento alguma forma de otimizar o processo era o que eu queria, eu fui muito com esse olhar de o que a gente pudesse fazer para melhorar e tornar isso mais rápido e mais eficiente. Com a pandemia os meus laços com o meu banco se fortaleceram, pois ele precisava da minha ajuda: preciso da sua ajuda, quer ajudar? E eu topei, ajudei e daí os nossos laços se fortaleceram.</p>
<p>Lutero Maia (42 anos)</p>	<p><b>Antes da pandemia:</b> Fui trabalhar no Banco X por necessidade, e com o tempo fui me identificando com as suas atividades principalmente por ser um banco público com atuação forte em políticas públicas. Os valores e objetivos da empresa me agradam e não sinto que estou trabalhando mas contribuindo de alguma</p>

	<p>forma para o país. Trabalho num ambiente seguro, saudável, que paga o salário em dia.</p> <p><b>A pandemia:</b> Eu me voluntariei e fui para as agências atender as pessoas beneficiárias do auxílio emergencial porque houve um apelo da administração da empresa para que nós funcionários que não trabalhamos em agências nos voluntariássemos e porque havia uma necessidade, uma espécie de “missão”, como agente de políticas públicas e sociais do governo federal, de atender, ainda mais fortemente, a população mais vulnerável. Esse trabalho desafiador, difícil, que expunha os funcionários ao vírus, tornou-se um dos momentos em que a minha instituição melhor mostrou sua relevância para a sociedade</p> <p>Eu entendo que o meu banco deverá estar sempre de portas abertas para as pessoas entrarem descalças, de chinelo ou de salto alto, estar presente em praticamente todos os municípios... dar segurança aos poupadores, ser o principal financiador da casa própria e financiar obras municipais. Me voluntariei por entender que era minha obrigação e por achar que as pessoas se voluntariam pelo senso do dever ou para ajudar o próximo, e talvez, por questões religiosas também.</p> <p><b>Com a pandemia:</b> Antes da pandemia a minha relação com o Banco X já era boa, e permaneceu assim, e considero que a minha instituição mais uma vez demonstrou que é útil para a população. Foi uma experiência muito especial e que me dá orgulho em vestir a camisa em prol de algo que vale muito a pena.</p> <p>Para o meu banco continuar sendo importante, terá que continuar entregando o que os bancos privados não entregam, ser o piso das taxas de juros praticadas pelo mercado, prover crédito em momentos de baixa liquidez, viabilizar a bancarização de clientes de baixa renda, e desenvolver soluções diversas como agente de políticas de Estado, como é o auxílio emergencial.</p> <p>Sobre os sentidos do trabalho, é que nós trabalhamos para a população brasileira, e isso faz muita diferença para mim. A pandemia da COVID-19 reforçou o sentimento de que o trabalho na minha instituição tem um propósito que vai além de gerar lucros.</p>
<p>Petra Dias (39 anos)</p>	<p><b>Antes da pandemia:</b> A minha instituição está sempre interligada em tudo que é assunto que afeta a parcela mais necessitada da nossa sociedade. As outras instituições financeiras não a vê da mesma forma como nós olhamos. Mais do que cliente rentável, olhamos para eles como pessoas. Por tais motivos eu mais me conecto com a minha empresa pela sua veia social.</p> <p><b>A pandemia:</b> A minha adesão se deu, entendendo a necessidade de ajuda para as agências. É bom demais trabalhar numa empresa que te permite voluntariar-se e principalmente porque o princípio que rege essa empresa não é o voluntariado, mas o “amar o próximo como a mim mesmo. Pensar e se colocar no lugar do cliente que precisa do dinheiro e também no lugar do colega que está na agência com tanta gente para atender nos provoca a querer</p>

	<p>colaborar. Não há outro senso do que o da coletividade para resolver atuar numa situação tão arriscada de contágio de uma doença letal, quando amigos estavam morrendo.</p> <p><b>Com a pandemia:</b> A importância do meu banco para a sociedade brasileira é que sempre foi grande, mas com a pandemia reforçou ainda mais essa importância, pois atuou de forma magnífica nessa missão.</p>
<p>Saulo Pinto (58 anos)</p>	<p><b>Antes da pandemia:</b> O que mais gosto no meu trabalho é poder ajudar as pessoas, ajudar a quem não sabe lidar com banco me preenche muito. Essa é a grande vocação do meu banco, a de ser o banco dos brasileiros.</p> <p>Todos os dias quando eu chego em frente ao prédio onde eu trabalho, eu agradeço muito a Deus por tudo que já vivi, viajei, por ter conseguido criar a minha família, com tudo o que o banco me proporcionou. Sou agradecido não apenas pelas questões materiais, mas pelas pessoas que conheci e com as quais me relaciono no banco.</p> <p><b>A pandemia:</b> Me voluntariei porque senti que era um chamado. me senti realizado pelo fato de que as pessoas saíam da minha frente felizes e agradecidos com o meu trabalho. O meu foco não era ajudar o meu banco, mas as pessoas que estavam indo buscar o auxílio emergencial.</p> <p><b>Com a pandemia:</b> Acho que o meu banco ganhou muita visibilidade. Acho que foi fundamental o papel que o meu banco desempenhou e a forma com que ele encarou as coisas.</p> <p>A minha relação com o meu banco não mudou com a pandemia, mas as necessidades desses clientes são todas muito urgentes e a sensação de melhorar de alguma forma a vida de pessoas sem muitas perspectivas, fortalece, engrandece, suaviza os problemas pessoais diários, e nos torna, inevitavelmente, pessoas melhores.</p> <p>Os sentidos que encontro em trabalhar no meu banco é trabalhar com as políticas públicas e levar os programas de governo para a população toda e a minha relação com o seu banco é pelo viés social.</p>
<p>Washington Vaz (40 anos)</p>	<p><b>Antes da pandemia:</b> O meu banco tem uma função social muito grande... Além do corretíssimo cumprimento das obrigações patronais, o que nos traz segurança, há ainda a possibilidade de fazer trabalhos que nos geram sentimento de doação pessoal à comunidade, ou seja, o sentimento de que o nosso trabalho faz diferença na vida de muitas pessoas;</p> <p><b>A pandemia:</b> O auxílio emergencial ajuda as pessoas para além do dinheiro, pois leva também o sentimento de cidadania, subsistência, vida, esperança de dias melhores e dignidade e isso é muito gratificante.</p> <p>Eu me voluntariei nesse trabalho por solidariedade aos colegas, para mostrar a eles que estávamos todos juntos, independente do contrato de trabalho de cada um com pensamento e espírito de união, de time, e que todos são heróis de crachá.</p>

	<p>Além disso, por vontade de contribuir para que o meu empregador cumprisse a missão que lhe foi confiada pelo Governo Federal e principalmente, pelo que a sociedade esperava da minha instituição; O atendimento ali no chão da fábrica tem um valor inestimável.... tratava-se de possibilitar comprar a alimentação dos filhos, de pagar uma conta de água ou luz atrasada, enfim, de ter um mínimo de dignidade humana. Isso não tem como ser mensurado.</p> <p><b>Com a pandemia:</b> O trabalho do seu banco representa muito, é dignificante porque faz diferença na vida das pessoas e promove cidadania. Poder contribuir é muito significativo e motivo de muito orgulho. E durante a pandemia essa importância potencializou esse lado do significado e o poder contribuir para com as pessoas.</p> <p>Para mim, na pandemia, um trabalho com sentido são os trabalhos que faziam diferença na sociedade, diferença fundamental, então é a característica do serviço essencial, um serviço que realmente você não pode parar. A minha motivação para ir trabalhar todos os dias é saber que em qualquer área que eu trabalhe, eu contribuirei para uma engrenagem que vai melhorar a vida das pessoas.</p> <p>A pandemia acabou potencializando o sentimento de poder contribuir com as pessoas e a percepção delas sobre o papel do meu banco para a população pois sem ele a sociedade teria sofrido um impacto ainda maior, pois o desafio de levar o dinheiro e junto com ele cidadania para as pessoas somente poderia ter sido feito por um banco com capilaridade e preparo como é o caso do Banco X. Não fosse o meu banco, com todo o seu movimento em tão pouco tempo para mobilizar todo o país levando os recursos, alimento e cidadania, e para mim, o país e a sociedade reconhecem isso ao olhar para os funcionários do banco.</p>
--	---

Fonte: elaborado pela autora.

#### 4.2.1 Os sentidos do trabalho no Banco X antes da pandemia - “sentidos originários”

A partir das respostas dos informantes, foi possível identificar que o sentido originário do trabalho para os funcionários do Banco X tem uma forte conexão com a) o sentido social do Banco, b) o sentido de estabilidade, emprego com boa remuneração e outros benefícios (plano de saúde, aposentadoria complementar), e c) o fato de o Banco X ser um bom lugar para se trabalhar.

Esses três fatores foram decisivos para os entrevistados, antes mesmo de se ingressarem no Banco X, pelo fato de ser um banco público que oferece aos seus funcionários oportunidade de trabalhar em áreas diferentes das quais os bancos particulares não oferecem, como as áreas com forte apelo social. Outros fortes motivadores são a estabilidade do emprego,

um bom salário e outros benefícios complementares, o que conecta com o entendimento de Tolfo e Piccinini (2007), para os quais o trabalho é rico em sentido individual e social, sendo um meio de produção da vida ao prover subsistência, e ser um meio de criar sentidos existenciais, conforme detalhamento a seguir:

a) Sentido social do Banco X: foi identificado um alto engajamento dos/as entrevistados/as com a missão da instituição, principalmente pelo histórico de ser um veículo executor de ações sociais que fazem bem para a sociedade, mas especialmente para a população de mais baixa renda — e isso impulsiona o engajamento dos funcionários para com a organização. Para Shuck; Wollard (2010), empregados engajados são aqueles que estão física, cognitiva e emocionalmente conectados com seus papéis no trabalho:

Eu sou muito realizada de trabalhar numa empresa que faz tanta diferença na vida das pessoas, sabe e da população como um todo e que ainda assim consegue ter bons resultados, consegue se manter sustentável eu acho que o meu banco hoje tem um papel fundamental pra população brasileira por tantos serviços que ele presta. (Antonia Costa – 40 anos).

Ali entendemos melhor o que o meu banco representa para a grande maioria da população que são as pessoas de renda mais baixa, que é quem mais precisa da instituição”. Isso é que dá sentido à imagem de banco social que o meu banco possui. (Lucas Reis – 55 anos).

Então, essa parte do social eu acho que a minha instituição é muito forte e é a parte mais vigorosa do meu banco hoje e acho que a sociedade... ela percebe tudo isso. (Camila Silva – 39 anos).

Eu me identifico com a atuação da minha organização, assim como da sua imagem externa, cuja marca é de um respeito inimaginável junto à comunidade, especialmente pelo papel social.” (Lucia Santos – 25 anos).

O meu banco tem uma função social muito grande... (Washington Vaz – 40 anos).

Uma coisa que eu lembrei agora, como parte da motivação é o tanto que é bacana o meu banco dar essa oportunidade a quem não tá na agência em ir até a agência se reconectar né com o chão de fábrica né que a gente fala com as ruas mesmo e de até quem nunca trabalhou numa agência e ter essa vivência de perceber como que o seu trabalho faz sentido na vida das pessoas eu acho que é uma oportunidade muito bacana que a empresa nos dá e tô a disposição se precisar e é bacana saber que você está estudando isso e quero ver esse trabalho final aí pra ver como as pessoas enxergaram isso também. (Camila Silva – 39 anos).

b) Questões relativas à estabilidade, remuneração, benefícios: as entrevistas também revelaram a existência de outro motivador que gera alto comprometimento dos informantes com a instituição mesmo antes da pandemia, que é o suprimento das suas necessidades vitais, refletidos em seu autossustento e o de suas famílias, assim como a estabilidade no emprego, boa remuneração — e outros benefícios, como o plano de saúde — remetendo ao comprometimento normativo. De acordo com Allen e Meyer (1990), o comprometimento normativo refere-se aos sentimentos de obrigação dos funcionários para com a organização, de

onde tiram seu sustento. Além disso, para Morin (2001), um trabalho que tem sentido garante segurança, autonomia e independência financeira do trabalhador que é associado à noção de emprego, da relação do trabalho e da remuneração:

Eu me senti muito grata pela minha possibilidade não só de ajudar, mas de estar numa situação social melhor, de estar recebendo o meu salário, de ter condição, de ter comida, de ter uma casa, de estar com saúde, enfim me trouxe um sentimento maior de gratidão pela minha vida e pela minha profissão (Alice Rocha – 40 anos).

Todos os dias quando eu chego em frente ao prédio onde eu trabalho, eu agradeço muito a Deus por tudo que já vivi, viajei, por ter conseguido criar a minha família com tudo o que o meu banco me proporcionou. Sou agradecido não apenas pelas questões materiais, mas pelas pessoas que conheci e com as quais me relaciono no banco (Saulo Pinto – 58 anos).

Além do corretíssimo cumprimento das obrigações patronais, o que nos traz segurança, há ainda a possibilidade de fazermos trabalhos que nos geram sentimento de doação pessoal à comunidade, ou seja, o sentimento de que o meu trabalho faz diferença na vida de muitas pessoas (Washington Vaz – 40 anos).

Eu acho que além do salário e dos benefícios né que hoje são bem importantes, os benefícios que a gente recebe hoje, e o próprio plano de saúde né eu acho um diferencial que a gente tem hoje e que numa época de pandemia você percebe muito forte a importância dele na sua vida, eu acho que além disso e do papel que eu já citei né tem o próprio encarecimento, a possibilidade de crescimento, de desenvolver novos projetos, de colocar e de propor coisas novas (Camila Silva – 39 anos).

Eu devo tudo o que eu conquistei à minha empresa, embora eu saiba que isso é resultado do meu trabalho, eu recebo muito de volta da minha instituição e eu quero contribuir mais e mais com ela ... (Fátima Teixeira – 41 anos).

c) Satisfação geral em trabalhar no Banco X: o prazer e a satisfação de trabalhar no Banco X e nas atividades que lhes são proporcionadas se constituem também em fortes motivações para o trabalho, pelo fato de lhes darem ainda mais sentido no que fazem. Para Morin (2001), o prazer e o sentimento de realização que podem ser obtidos na execução de tarefas dão um sentido ao trabalho, e de acordo com Hareem (2013), a satisfação do empregado é decorrente da experiência prática que produz comportamentos favoráveis à empresa:

É da minha natureza estar inteiro em qualquer projeto da minha instituição, e a minha relação com ela é um grande projeto de vida. Tenho orgulho do sobrenome “do Banco X” e tenho clareza do quanto ele me traz prestígio, respeito e consideração (Lucas Reis – 55 anos).

É bom demais trabalhar numa empresa que te permite voluntariar-se e principalmente porque o princípio que rege essa empresa não é o voluntariado, mas o “amar o próximo como a mim mesmo (Petra Dias - 39 anos).

Tive muita sorte de, embora trabalhando em um banco, ter tido sempre a oportunidade de atuar numa área com a qual eu me identifico – organização de eventos corporativos e assessoria de imprensa (Lucas Reis – 55 anos).

Antes da pandemia, o trabalho era algo mais automático e a gente não percebia que estava indo trabalhar, e agora com a pandemia você vê que as pessoas estão perdendo os seus empregos e grande parte da população está sem trabalho, e portanto sem renda... e no meu caso, passei a dar ainda mais valor ao meu trabalho, 1º pela renda que eu não perdi e 2º, durante a pandemia as pessoas não poderem sair de casa pode



causar depressão e problemas emocionais e quando você tem o emprego, uma renda que o trabalho gera, você constrói coisas, e isso te dá uma satisfação muito grande. O trabalho é como um balsamo, para mim (Fatima Teixeira – 41 anos).

#### 4.2.2 Motivações para enfrentar a adversidade voluntariamente

Com o advento da pandemia e o clima de adversidade, os entrevistados demonstraram alto grau de comprometimento organizacional e de engajamento com a missão da organização, tanto em relação às necessidades internas da instituição —, como processos e a realização do trabalho em si —, quanto em relação às demandas externas do Banco X, como o atendimento ao numeroso público, manifestado pelo forte desejo em colaborar. Assim, vejamos:

a) Engajamento com a missão da Organização dada a sua atuação externa, perante o público: os entrevistados se viram motivados a enfrentar junto com a instituição as dificuldades que lhe foram postas para cumprir a sua missão em prestar serviços de qualidade ao público e com a rapidez que o momento pede. Os beneficiários do auxílio emergencial, vale pontuar, estavam com os seus salários ou rendas impactados pelos efeitos da pandemia. Dado o enorme quantitativo de atendimentos e pagamentos que o Banco X deveria prestar, as possíveis ameaças à questão reputacional da instituição também foram uma motivação forte citada pelos entrevistados, para a sua adesão ao trabalho voluntário, traduzidos em expressões como “não vamos deixar a peteca cair”. Para Morin (2001), o trabalho deve permitir a união entre o exercício de atividades e suas consequências sociais. Esse âmbito do trabalho reconhece o prazer das pessoas em contribuir para a sociedade e se manifesta quando o sentimento de grupo e de equipe destaca o peso das relações vinculadas ao trabalho.

Eu me voluntariei porque havia uma necessidade, uma espécie de “missão” ... como agente de políticas públicas e sociais do governo federal, de atender, ainda mais fortemente, a população mais vulnerável. Esse trabalho desafiador, difícil, que, de certa forma, expunha os funcionários ao vírus, tornou-se um dos momentos em que a minha instituição melhor mostrou a sua relevância para a sociedade (Lutero Maia – 42 anos).

Ir atender as pessoas do auxílio emergencial iria me trazer de volta para a realidade humana e para a necessidade das pessoas. O contato com o cliente te humaniza e te faz ver o que as pessoas precisam. E te traz uma energia diferente porque o trabalho interno (em áreas administrativas) te deixa mais frio porque o trabalho administrativo só lida com processos e com uma comunicação padrão (Antonia Costa – 40 anos).

Com a pandemia, esse relacionamento empresa x funcionários tornou-se ainda mais ‘íntimo’, quando ficou latente a preocupação com a saúde e a segurança tanto dos funcionários quanto dos clientes (Lucas Reis – 55 anos).

Pensar e se colocar no lugar do cliente que precisa do dinheiro (Petra Dias – 39 anos).

É assim, claro, o medo, que a gente tem da doença em si, tentei me precaver, mas assim pensava nas pessoas que estavam lá esperando, que dependiam desse valor, que estavam horas lá na fila sabe e saber que eu poderia ajudar que eu poderia fazer a

diferença na vida de tantas pessoas, e que em algumas horas do meu dia assim e não seria um tempo tão longo para mim e faria diferença no mês da pessoa. Acho que isso me fez tomar essa decisão de ir para a agência (Camila Silva – 39 anos).

Me voluntariei para ajudar a população Brasileira num momento tão difícil. Corri sérios riscos, mas essas pessoas que foram buscar os benefícios também correram risco de contaminação do vírus, mas elas não tinham opção, elas não tinham dinheiro para suprir as suas necessidades básicas, elas não tinham dinheiro para comer, comprar remédios, pagar luz e outras necessidades básicas e se a gente não ajudasse essas pessoas, o Brasil ficaria numa situação muito pior do que ele estava naquele momento (Fatima Teixeira – 41 anos).

As necessidades desses clientes são todas muito urgentes e a sensação de melhorar de alguma forma a vida de pessoas sem muitas perspectivas, fortalece, engrandece, suaviza os problemas pessoais diários, e nos torna, inevitavelmente, pessoas melhores (Saulo Pinto – 58 anos).

O meu banco deverá estar sempre de portas abertas para as pessoas entrarem descalças, de chinelo ou de salto alto, estar presente em praticamente todos os municípios... dar segurança aos poupadores, ser o principal financiador da casa própria e financiar obras municipais... Ressalto que foi uma experiência muito especial e que me dá orgulho para vestir a camisa em prol de algo que vale muito a pena (Lutero Maia – 42 anos).

Tenho que fazer diferença na vida de alguém. Se puder ser na vida de muita gente, melhor ainda. Então assim, eu sempre fui muito ligada na parte de educação, como te falei no início, então eu procuro no meu banco, tentar, na medida do possível educar financeiramente as pessoas, ou seja, na minha vida pessoal, auxiliando as pessoas a melhorarem a sua relação com o digital que é tão presente hoje, seja mostrando pra elas como é importante controlar os seus gastos então eu tento ver como que eu posso ajudar (Camila Silva - 39 anos).

Para o meu banco continuar sendo importante, terá que continuar entregando o que os bancos privados não entregam, ser o piso das taxas de juros praticadas pelo mercado, prover crédito em momentos de baixa liquidez, viabilizar a bancarização de clientes de baixa renda, e desenvolver soluções diversas como agente de políticas de Estado, a exemplo do auxílio emergencial (Lutero Maia – 42 anos).

Eu fui trabalhar no pagamento do auxílio emergencial para ajudar porque era uma situação muito difícil para as pessoas que precisavam receber o auxílio emergencial e muitas delas não conseguiam sequer acessar o aplicativo para conseguir resgatar o dinheiro. Eu os ensinava a acessar as contas e a pagar os boletos deles. Também ajudei a gerenciar o fluxo de pessoas nas agências (Fatima Teixeira – 41 anos).

O atendimento ali no chão da fábrica tem um valor inestimável... tratava-se de possibilitar comprar a alimentação dos filhos, de pagar uma conta de água ou luz atrasada, enfim, de ter um mínimo de dignidade humana. Isso não tem como ser mensurado (Washington Vaz – 40 anos).

b) Comprometimento com Equipes, Processos, e o ambiente interno da Organização: um outro motivador contém um olhar voltado para dentro da instituição, ligado muito mais com os processos internos e às equipes das agências do que com o próprio resultado em si. Foi demonstrado um forte desejo nos entrevistados em ajudar a organização a vencer o desafio, e também colaborar com os colegas das agências a realizar o atendimento e o pagamento do auxílio emergencial para o expressivo número de pessoas beneficiárias. Ligado a isso,

identificou-se um sentimento de, dado o contexto geral de instabilidade, poder retribuir à instituição, a preservação de suas condições de estabilidade, salário, plano de saúde, dentre outros, dando a entender que “trabalhar na pandemia tem o sentido de retribuição à instituição”.

Por essa razão, foi possível identificar forte comprometimento afetivo dos entrevistados com o Banco X e, de acordo com Allen e Meyer (1990), ele se manifesta pela alta identificação dos funcionários com os objetivos e valores da empresa, com as equipes, com os processos e pelo sentimento de grupo. Das três classificações para o comprometimento, o afetivo é o que representa o maior vínculo do funcionário com a empresa e faz com que ele nela permaneça, simplesmente porque quer. Para Dejourns (2015), o trabalho precisa fazer sentido para o próprio sujeito que o executa, para os seus pares e para a sociedade. Assim, um trabalho com sentido é aquele que é fonte de relações humanas satisfatórias, que podem ser adquiridas na associação com os colegas no trabalho, permitindo passar por cima de problemas existenciais, como a solidão e a morte (MORIN, 2001). Neste momento, restou acrescentar a pandemia, que é um momento muito difícil para as pessoas no mundo inteiro, tornando as relações humanas mais distantes decorrente do distanciamento social e da maior incidência do *home office* impostos pela pandemia.

Com a pandemia, esse relacionamento empresa x funcionários tornou-se ainda mais ‘íntimo’, quando ficou latente a preocupação com a saúde e a segurança tanto dos funcionários quanto dos clientes (Antonia Costa – 40 anos).

Eu fui para as agências atender as pessoas beneficiárias do auxílio emergencial porque houve um apelo da administração da empresa para que nós funcionários que não trabalhamos em agências nos voluntariássemos para ajudar no desafio do pagamento, que exigiu, principalmente nos primeiros meses, um esforço hercúleo das agências (Lutero Maia – 42 anos).

Pensar e se colocar no lugar do colega que está na agência com tanta gente para atender nos provoca a querer colaborar. Não há outro senso do que o da coletividade para resolver atuar numa situação tão arriscada de contágio de uma doença letal, quando amigos estavam morrendo... (Petra Dias – 39 anos).

O trabalho é completamente diferente do meu dia a dia. Os meus clientes restritos, especializados, exigentes, e no atendimento na agência no momento do pagamento do auxílio emergencial, o cliente é o mais humilde, e uma quantidade infinitamente maior. São pessoas com temperamentos adversos, pessoas com necessidades imediatas até para subsistir... são pessoas ansiosas, apreensivas (Lucas Reis – 55 anos).

Eu me voluntariei nesse trabalho por solidariedade aos colegas, para mostrar a eles que estávamos todos juntos, independente do contrato de trabalho de cada um. Além disso, por vontade de contribuir para que o meu empregador cumprisse a missão que lhe foi confiada pelo Governo Federal e principalmente, pelo que a sociedade esperava da minha instituição (Washington Vaz – 40 anos).

A experiência foi muito boa e vai marcar a minha história e a de vários colegas que atuaram no pagamento do auxílio emergencial. Eu estou muito grata pelo que pude fazer (Fatima Teixeira – 41 anos).

Quando eu sinto que o desafio para a minha instituição é muito grande, eu gosto de ajudar. Já ajudei em outras circunstâncias em que o desafio era grande, não tanto quanto este do pagamento do auxílio emergencial, mas era desafiador também. Para mim, tais experiências, diferentes do meu cotidiano profissional são muito gratificantes... esse trabalho é extremamente gratificante... (Lucas Reis – 55 anos).

Um sentimento colaborativo e foi interessante porque eu particularmente fui pra agência e eu acho que outros colegas também estavam na mesma situação, muito crus... a gente não sabia muito bem como a gente ia ajudar, em qual área a gente ia ajudar... a gente só foi acreditando que a gente ia chegar lá e que alguém iria nos orientar de como ajudar e você percebe agora que você chega, o acolhimento dos outros colegas e a forma como você vai sendo integrada ao grupo né e que cada um vai meio que delimitando a atividade e se formando ali uma equipe de trabalho rapidamente e consegue agir de forma coordenada (Camila Silva – 39 anos).

c) **Motivações complementares:** aqui não trata das motivações mais importantes, nem da força motriz, mas do trabalho realizado nos bastidores, que remete ao fato dos informantes quererem ver na ponta as funcionalidades daquilo que eles fazem no *backstage* que também apareceram nas entrevistas, mostrando que o processo do trabalho, assim como o seu fruto ajuda o indivíduo a descobrir e formar a sua identidade De acordo com Herzberg (1966, 1980, 1996) e Hackman e Suttle (1977), o trabalho exerce uma influência considerável sobre a motivação dos trabalhadores, assim como sobre a sua satisfação e a sua produtividade.

É bacana ver o cliente utilizando um aplicativo, que neste caso foi a conta digital criada a toque de caixa com a finalidade de pagar o auxílio emergencial, ou um cartão que você desenvolveu, e ver a funcionalidade deles para as pessoas na ponta (Camila Silva – 39 anos).

Você vê as pessoas usando o cartão que você desenvolveu, você vê alguma funcionalidade que poderia tá ali no terminal e que não tá disponível e que você pode passar a desenvolver (Antonia Costa– 40 anos).

Eu sou gerente na área estratégica e administrativa do banco que é responsável pelo processo de criação e manutenção das contas digitais para crédito do auxílio emergencial e eu me voluntariei para ver o resultado do meu trabalho funcionando para o cliente final. Senti necessidade de ver lá na ponta o investimento que tinha sido feito pela minha área (Alice Rocha – 40 anos).

Ajudei as pessoas a cadastrarem senha para usarem o *mobile banking* né que eu acho que foi outra coisa que aumentou muito durante a pandemia com as pessoas começaram a querer resolver as coisas pelo celular né em casa, enfim sem ter que ir até uma agência bancária, então é muito legal você ver essa relação você vê como o trabalho que você faz nos bastidores se reflete ali, e de outros colegas né se reflete ali no dia a dia e como isso pode auxiliar (Camila Silva – 39 anos).

#### 4.2.3 O que é um trabalho com sentido em condições adversas

Com o auxílio emergencial se tornado um serviço essencial, e com base nas respostas dos entrevistados, chegou-se ao entendimento de que emergiu uma nova característica de trabalho com sentido, a qual denominamos: “Um trabalho com sentido é imprescindível e

inadiável”. Dessa forma e por todo contexto, o Banco X tornou-se imprescindível, já que passou a executar um serviço essencial.

Atividades essenciais são aquelas indispensáveis ao atendimento das necessidades inadiáveis da comunidade, assim considerados aqueles que, se não atendidos, colocam em perigo a sobrevivência, a saúde ou a segurança da população essencial (BRASIL, 2020).

Por essa razão, consolidou-se a compreensão de que a atribuição de sentido pode não ser um processo puramente individual ligado à particularidade dos indivíduos, pois houve um entendimento mais totalizante, mais geral, de interesse da nação, sobre o que seja um trabalho de necessidade emergencial, os serviços essenciais.

Para os entrevistados, fazer parte desse universo e realizar um trabalho imprescindível e inadiável coloca uma lente de aumento nos sentidos e significados do trabalho, uma vez que eles não podem deixar de serem prestados com rapidez e/ou não podem ser interrompidos, pois a sua descontinuidade pode acarretar ou aumentar os riscos à sobrevivência ou de morte das pessoas, restando demonstrado que isso reflete em mais motivação e aumenta o engajamento dos entrevistados com a missão da sua instituição.

De acordo com Morin (2001), o trabalho exerce influência sobre a motivação e satisfação das pessoas e para Silva et al. (2019), a satisfação dos trabalhadores é capaz de mantê-los mais comprometidos e engajados, sendo que indivíduos mais satisfeitos com o seu trabalho apresentam mais qualidade em suas atividades, produzem mais e aumentam a competitividade da organização (MARÍN RUEDA, 2015).

Assim, o/as voluntário/as do Banco X que atuaram no pagamento do auxílio emergencial, evidenciaram que a realização de algo com a característica de essencialidade dá muito sentido ao trabalho deles, conforme pode-se constatar:

Para mim, na pandemia, um trabalho com sentido são os trabalhos que faziam diferença na sociedade, diferença fundamental, então por exemplo, trabalhos de saúde não poderiam parar porque senão as pessoas iriam morrer, os trabalhos na educação, você não poderia parar porque você ia ter pessoas que não iam conseguir desenvolver ali né... a parte de pagamentos de um modo geral, de benefícios, e transferir a renda para as pessoas né, que precisavam continuar comprando as suas coisas, pagando as suas contas enfim... então pra mim assim, é a característica do serviço essencial, um serviço que realmente assim você não pode parar...(Washington Vaz – 40 anos).

Um serviço que para mim era essencial e que parou foi o INSS assim...eu não consigo enxergar nem conceber que um órgão como o INSS com a relevância que ele tem no momento da pandemia com tantas pessoas entrando no auxílio-doença ou recebendo pensão por morte, enfim parar e as pessoas passarem seis meses sem receber os seus benefícios. Então para mim se o meu banco tivesse parado naquele momento teria sido essa mesma ou até maior pressão sabe, de você deixar a sociedade entregue à deriva (Camila Silva – 39 anos).

Me incomodou a postura do maior banco do Brasil por exemplo que é um banco

público também que não mostrou essa postura, continuou o atendimento, mas mais um atendimento comercial e não trouxe essa parte social que era tão necessária naquele momento (Antonia Costa – 40 anos).

A característica de essencialidade nos conecta com mais uma característica de Morin (2001), “um trabalho que tem sentido é intrinsecamente satisfatório”, traduzido pelo prazer e o sentimento de realização obtidos com a execução das tarefas. Para a maioria dos/as entrevistados/as, o trabalho voluntário nas agências sob as circunstâncias da pandemia floresceu neles a sensação de estarem recebendo e não se doando, tendo como retorno, sentimentos de prazer, emoção e de gratidão. Para Morin (2001), um trabalho com sentido é intrinsecamente satisfatório, e exibe uma equivalência entre os mundos particular e profissional do indivíduo quando ele faz efetivamente o que gosta, tendo-o como uma fonte de prazer e de satisfação:

Eu não recebi hora extra e o custo do deslocamento adicional correu às minhas expensas. A minha realização foi a minha própria entrega e o que o meu trabalho contribuiu para algo grandioso para as pessoas (Alice Rocha – 40 anos).

Não recebi remuneração adicional, pagamento de hora extra ou qualquer outro benefício material. Entretanto, do ponto de vista humano, o retorno foi imenso. Me senti mais humano, mais integrado aos demais colegas e me senti mais útil à comunidade, uma vez que se tratava de um atendimento urgente... As necessidades desses clientes são todas muito urgentes e a sensação de melhorar de alguma forma a vida dessas pessoas sem muitas perspectivas, fortalece, engrandece, suaviza os problemas pessoais diários, e nos torna, inevitavelmente, pessoas melhores (Lucas Reis – 55 anos).

O trabalho é o que nos torna quem somos, a forma como o exercemos e como nos dedicamos a ele, e é assim que retribuimos a recompensa financeira que a empresa nos oferece... Há, ainda, fortemente, a recompensa emocional (Lucas Reis – 55 anos).

Todos vestiram a camisa e se empenharam... e havia algum prazer ao desempenhar aquelas funções, de um modo geral todos estavam muito engajados. Eu não fui pra agência como dever, eu senti uma troca ao receber a gratidão e amor dos clientes beneficiários do auxílio emergencial e isso recarregou as minhas energias. Eles precisam de ajuda, e se eu posso ajudar, tenho forças e disposição... Então busquei passar uma melhor experiência e um bom atendimento ao cliente (Antonia Costa – 40 anos).

Eu ver o tanto que o meu banco estava apanhando tava me incomodando muito, mas as pessoas também não estarem conseguindo receber os seus benefícios também estava me incomodando. Então se eu conseguisse enxergar naquele processo de pagamento alguma forma de melhorar de otimizar o processo ali acho que era o que eu queria sabe, acho que eu fui muito com esse olhar de o que que a gente pode fazer pra melhor pra tornar isso mais rápido, mais eficiente e foi uma grata surpresa porque eu vi que já tava bem redondo o processo quando eu fui para ajudar na agência (Lucia Santos – 25 anos).

A reciprocidade para mim foi o meu orgulho de ter feito parte dessa empreitada, e por exemplo, estar neste momento dando essa entrevista e contando para as pessoas que eu fui, participei e ajudei! Nossa, muito orgulho! (Alice Rocha – 40 anos).

O meu banco ganhou muita visibilidade. Acho que foi fundamental o papel que o meu banco desempenhou e a forma com que ele encarou as coisas (Saulo Pinto - 58 anos).

## 5 ACHADOS E ANÁLISES

Considerando os objetivos específicos deste estudo sobre os sentidos do trabalho no período da pandemia da COVID-19 para os funcionários do Banco X que se voluntariaram a trabalhar no pagamento do auxílio emergencial, sob o risco de contágio de uma doença que pode ser fatal, foi realizado um percurso metodológico, visando responder as indagações objetivadas nesta pesquisa, que orbitam em torno da busca pelo entendimento de quais são as características de um trabalho que faz sentido em ambiente adverso, o que motiva os funcionários do Banco X a correr alto risco de contágio de uma doença letal e ir trabalhar, voluntariamente, sob estresse, para atender os mais de 64 milhões de brasileiros contemplados a receber o auxílio emergencial e por fim, se a pandemia, da COVID-19 manteve, alterou ou transformou os significados e os sentidos do trabalho no Banco X, e de que maneira isso ocorreu.

Nesse sentido, explorou-se a influência dos sentidos originários do trabalho sobre os constructos motivação, satisfação, engajamento e comprometimento organizacional no Banco X, e se o ato de voluntariar-se foi influenciado por eles. Conforme a literatura pesquisada constante no capítulo dois, Herzberg (1966; 1980; 1996); Hackman e Suttle (1977) afirmam que um trabalho com sentido exerce uma influência considerável sobre a motivação dos trabalhadores, assim como sobre a sua satisfação e a sua produtividade. Além disso, o sentido atribuído ao trabalho é uma base para o engajamento, o comprometimento organizacional, e a satisfação dos trabalhadores.

Apesar de ter uma visão ontológica ligada à produtividade, Morin (2001) representa um relevante referencial teórico quando se trata de pesquisas sobre os sentidos do trabalho, especialmente no que tange às seis características dos sentidos do trabalho. Outros pesquisadores também foram identificados e se fizeram marcantes na presente investigação, como Silva et al. (2019) cuja pesquisa foi norteadada pela teoria das representações sociais sobre jovens gerentes de bancos públicos, e Kumari e Priya (2017), que realizaram um estudo comparativo sobre o comprometimento organizacional, e comparou os trabalhadores do setor bancário público com os do setor bancário privado na Índia.

Estes e os demais referenciais teóricos fazem todo sentido para esta pesquisa, uma vez que os estudos são realizados no bojo de um banco público brasileiro sob uma condição externa adversa e inesperada que é a pandemia do COVID-19, que por si só já representaria um quadro desafiador para a gestão do Banco X, mas que colocou para ele, um desafio hercúleo, ao torná-lo prestador de serviços essenciais, com poder de ‘impactar fortemente o ambiente interno da

organização.

Assim, após todo percurso metodológico, para a indagação: como a pandemia reconfigura os sentidos do trabalho no Banco X, concluiu-se que a pandemia não altera o sentido e o significado do trabalho para os funcionários voluntários entrevistados. Com a investigação foi possível constatar que um dos principais pilares dos sentidos originários do trabalho, para os funcionários do Banco X, antes da pandemia, é a função social do Banco, e que no ambiente adverso ele permaneceu e se fortaleceu, tornando-se ainda mais potente e transparente.

As investigações demonstraram que, no ambiente da pandemia COVID-19, um trabalho com sentido tem características de imprescindível e inadiável, e apontou que os entrevistados se mostraram mais motivados em poder prestar um serviço que é essencial para as pessoas, pois isso lhes proporcionaria um sentimento de imprescindibilidade, reconhecendo que, diante de todo o contexto, isso só poderia ser realizado por intermédio do Banco X.

Borges-Andrade (1994, p. 50), asseveram que o comprometimento organizacional refere-se ao grau em que os empregados se identificam com suas organizações empregadoras e estão dispostos a defendê-las e nelas permanecer. Isso contribui para compreendermos sobre o que motiva os funcionários do Banco X a irem trabalhar voluntariamente no contexto de pandemia, eis que os entrevistados responderam, enfaticamente, que são: o engajamento com a missão; o comprometimento com as equipes; o comprometimento com o público/clientes, assim como com a organização.

Ficou demonstrado nesta pesquisa que a pandemia não alterou os sentidos do trabalho no Banco X, e que eles se mantiveram e continuaram sendo os mesmos, porém eles se transformaram e estão sendo intensificados. Mais do que isso, eles não viraram sentidos de outra natureza ou de outro tipo, ou seja, eles não mudaram em natureza, mas em intensidade.

Tal conclusão, nos remete a Morin (2001), para a qual as organizações devem possibilitar ao corpo funcional realizar um trabalho que tenha sentido, pois ele é capaz de alterar os comportamentos dos trabalhadores de forma que passem a ter atitudes positivas para com as funções que executam, com a organização que os emprega e com eles mesmos, evidenciando que os funcionários do Banco X que já enxergavam como muito relevante a função social da instituição, antes mesmo da pandemia, são as mesmas pessoas que disseram que com a pandemia isso triplicou e que o sentido do banco é esse desde sempre.

Então, o que ocorreu foi que a pandemia determinou que era o momento de “vestir a camisa” mesmo, e de ajudar o Banco X continuar sendo o que já é, e poder cumprir a sua missão, ainda que sob uma condição adversa.



Para Hareem (2013), o vínculo afetivo do indivíduo com o trabalho produz importantes resultados para a organização apontando que os sentidos atribuídos ao trabalho no Banco X no período da pandemia são uma espécie de desdobramento ou de intensificação daqueles sentidos originários atribuídos ao trabalho decorrente de um forte vínculo de seus funcionários voluntários no pagamento do auxílio emergencial, com a missão social do Banco X. Ou seja, na pandemia, a motivação para o trabalho atualizou tanto os significados atribuídos ao Banco X em momento anterior ao da pandemia, como o sentido de se trabalhar nele, principalmente, por se tratar de uma instituição pública que carrega um sentido social, moral e do bem comum.

Assim, a pandemia não alterou a natureza dos sentidos atribuídos ao trabalho no Banco X, isto é, não favoreceu o surgimento de sentidos diferentes, mas afetou em grau e intensidade, isto é, amplificou, fortaleceu o sentido originário e deu maior intensidade a ele. Essa intensificação foi claramente constatada nos discursos sobre os aspectos ligados aos sentidos do trabalho, como: engajamento, motivação, satisfação e o comprometimento organizacional, em especial o comprometimento afetivo, que é o envolvimento emocional dos funcionários para com a instituição, e uma forte identificação com os objetivos e valores da empresa.

Os dados mostraram que a pandemia produziu uma força muito potente de engajamento com a missão da organização, motivação para o desempenho das tarefas, satisfação com a vida na organização, comprometimento com as equipes lotadas nas agências e processos internos. Isso demonstra que os sentidos do trabalho no Banco X garantiram a alta adesão dos seus funcionários a se voluntariar para atuar no pagamento do auxílio emergencial.

Para o grupo pesquisado, foi possível, ainda, encontrar resultados semelhantes aos demonstrados na literatura internacional pesquisada, cujos estudos abordaram os níveis de comprometimento organizacional entre funcionários de bancos públicos e de bancos privados, e obtiveram como resultado, um maior e mais intenso compromisso afetivo nos funcionários dos bancos públicos. Albdour e Altarawneh (2014) demonstraram com a sua pesquisa realizada no setor bancário da Jordânia que um maior engajamento no trabalho é resultado de um maior comprometimento afetivo, que ocorre quando o funcionário tem um estado de espírito mais positivo e gratificante em relação ao trabalho e que isso ocorre mais intensamente no ambiente de bancos públicos. Ainda que nesta pesquisa não contemple uma análise comparativa, observa-se também um alto comprometimento afetivo dos funcionários em relação ao Banco público X e à sua missão.

Por fim, ficou claro que, para os funcionários do Banco X, trabalhar na pandemia tem o sentido de retribuição à instituição pela possibilidade de preservação do emprego, do salário

e das condições de estabilidade oferecidas pelo emprego público; em contraste ao sofrimento, angústia e desespero dos trabalhadores do setor privado que perderam emprego, renda e salário, deixando patente que o ato de doar é um ato altamente gratificante.

No que tange à finitude deste estudo, este aponta para outras dimensões que devem ser consideradas em outras pesquisas qualitativas, como: gênero, idade, região geográfica, função ou cargo exercido na empresa.

Há que se considerar também a pertinência de se entrevistar os funcionários do Banco X que trabalham em áreas administrativas, mas que não se voluntariaram para atuar no atendimento e pagamento do BEM nas agências, para medir e avaliar as suas percepções sobre os sentidos do trabalho para esse grupo de funcionários e o peso deles no contexto da organização.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentre as principais contribuições deste estudo está a compreensão de que os sentidos do trabalho podem ser utilizados pelas organizações como base para gerar motivação, satisfação e comprometimento organizacionais, que são indicadores de uma organização eficaz. Quanto maior for a motivação do indivíduo, mais positivas serão as suas ações para consigo, para com a organização e para com a sociedade.

Cabe às organizações influenciar os sentidos do trabalho, bastando para isso compreender as demandas e valores individuais e a dinâmica da relação entre o indivíduo e a organização.

Por fim, considerando que o período de pandemia tem se estendido para além do tempo inicialmente imaginado, e tendo em vista que o auxílio emergencial foi prorrogado por diversas vezes e teve o seu número de parcelas ampliado — e ainda que encontra-se em iminência de ser novamente estendido —, há que se reorganizar o trabalho no Banco X de tal forma que a qualidade de vida dos seus funcionários e a eficácia organizacional não sejam muito impactadas, e que as características que se atribuem a um trabalho que tem sentido, tão vastamente identificadas nas respostas dos/as entrevistados/as, não sejam prejudicadas.

Tal como a história da flor de *lotus* que nasce num local cercado de lama e floresce da forma mais espetacular que existe, completamente pura, sem se deixar contaminar, o pagamento do auxílio emergencial que teve origem em meio a um contexto tão difícil mostrou a beleza dos sentidos do trabalho para o ambiente organizacional e para as pessoas. A pandemia intensificou o sentido do trabalho e provocou nas pessoas comportamentos positivos, quer seja de solidariedade, das relações humanas ou de comprometimento organizacional. Parece ter colocado os funcionários do Banco X diante de dilemas como: “De que lado estamos?”; “Somos um banco público e é hora do vamos ver”; “Na pandemia, vamos remar na direção do banco para fazer valer o que ele é”.

Como evidência do engajamento das equipas do Banco X, estão os reconhecimentos recebidos das mais inesperadas instituições como grandes bancos privados e públicos, e que podem ser vistos na internet, além de um filme institucional do próprio Banco X, que foi veiculado na grande mídia televisiva e que se encontra disponível na internet, intitulados “heróis de crachá”.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AHSAN, M. K. A Comparison of Job Satisfaction of Private and Public Banks' Employees. **Journal for Studies in Management and Planning**, v. 3, n. 6, p. 1-15, 2017.
- ALBDOUR, A. A.; ALTARAWNEH, I. I. Employee Engagement and Organizational Commitment: Evidence from Jordan. **International Journal of Business**, v.19, n. 2, p. 1-19, 2014.
- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. **Journal of Occupational Psychology**, n. 63, p. 1-18, 1990.
- ALVARENGA, D.; SILVEIRA, D. **Desemprego sobe para 12,9% em maio e país tem tomo recorde no número de ocupados**. Elaborada para o Portal G1 - Economia. 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/06/30/desemprego-sobe-para-129percent-em-maio.ghtml>. Acesso em: 09 fev. 2021.
- ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2000.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2007:1977.
- BATISTA, C. S.; SANTOS, J. N. Motivação e confiabilidade humana: uma análise da percepção do indivíduo. **Revista de Administração Faces Journal**, v. 14, n. 4, Dezembro, p. 3-21, 2015.
- BERGAMINI, C. W. Motivação: uma Viagem ao Centro do Conceito. **GV-executivo**, v. 1, n. 2, nov-jan, p. 1-5, 2002.
- BIANCHI, E. M. P. G. **Sentido do Trabalho**: uma demanda dos profissionais e um desafio para as organizações. Tese apresentada à Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.
- BIGARELLI, B. **Engajamento na pandemia depende de coerência e transparência**. 2020. Valor Econômico. Disponível em: <https://valor.globo.com/carreira/noticia/2020/08/05/engajamento-na-pandemia-depende-de-coerencia-e-transparencia.ghtml>. Acesso em: 29 jan. 2021.
- BITENCOURT, B. M. et al. Para além do tempo de emprego: o sentido do trabalho no processo de aposentadoria. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 30-57, 2011.
- BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento Organizacional na Administração Pública e em seus segmentos meio e fim. **Temas em Psicologia**, v. 2, n. 1, p. 49-61, 1994.
- BRASIL. Presidência da República. Secretaria Geral. **Medida Provisória nº 936, 1º de abril de 2020**. Brasília. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2020/Mpv/mpv936.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Mpv/mpv936.htm). Acesso em: 1 maio 2020.
- BRASIL. Senado Federal. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. Congresso. **Câmara dos Deputados. Lei nº 14.020, de 07 de julho de 2020.** Institui o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda; dispõe sobre medidas complementares para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus, de que trata a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020; altera as Leis nºs 8.213, de 24 de julho de 1991, 10.101, de 19 de dezembro de 2000, 12.546, de 14 de dezembro de 2011, 10.865, de 30 de abril de 2004, e 8.177, de 1º de março de 1991; e dá outras providências... Brasília, DF. Lei Federal nº 14.020/2020.

CAGED. **Cadastro Geral de Empregados e Desempregados.** Brasília, 15 out. 2019. Disponível em: <http://www.trabalho.gov.br/trabalhador-caged>. Acesso em: 30 abr. 2020.

CARVALHO, V. D.; TEODORO, M. L. M.; BORGES, L. O. Escala de resiliência para adultos: aplicação entre servidores públicos. **Avaliação Psicológica**, v. 13, n. 2, p. 287-295, 2014.

CHRISTIAN, M. S.; GARZA, A. S.; SLAUGHTER, J. E. Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. **Personnel Psychology**, v. 64, n. 1, p. 89-136, 2011.

CORREA, R.; CAMELO, S. H. H.; LEAL, L. A. Satisfação no trabalho dos bancários e seus fatores determinantes: uma revisão integrativa. **E & G: Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 17, n. 47, p. 65-84, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5752/p.1984-6606.2017v17n47p65>. DOI: 10.5752/p.1984-6606.2017v17n47p65.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 2ª ed. Artmed: Porto Alegre, 2007.

DAJANI, M. A. Z. The Impact of Employee Engagement on Job Performance and Organisational Commitment in the Egyptian Banking Sector. **Journal of Business and Management Sciences**, v. 3, n. 5, p. 1-8, 2015.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: Estudo de psicopatologia do trabalho.** 6ª ed. São Paulo, SP: Cortez, 2015.

DRENTH, P. J. D. Work meanings: a conceptual, semantic and developmental approach. **European Work and Organizational Psychologist**, v. 1, n. 2-3, p. 125-33, 1991.

FEDERICI, S. **Calibã e a Bruxa: Mulheres, corpo e acumulação primitiva.** São Paulo: Elefante, 2017.

GHOSH, P.; RAI, A.; CHAUHAN, R.; GUPTA, N.; SINGH, A. Exploring the moderating role of context satisfaction between job characteristics and turnover intention of employees of Indian public sector banks. **Journal of Management Development**, v. 34, n. 8, p. 4-13, 2015.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, v. 35, nº 3, p. 20-29, maio/jun.1995.

GODOY, A. S. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 3, n. 2, p. 81-89, mai./ago. 2005.

GUIMÓN, P. Governos lançam pacotes bilionários para tentar mitigar a crise do coronavírus. *In: EL PAÍS* (Argentina). **Economía**. Washington, 1 maio 2020. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/economia/2020-03-18/gobierno-trump-propoe-envio-em-massa-de-cheques-aos-cidadãos-nas-proximas-duas-semanas.html>. Acesso em: 21 maio 2020.

HACKMAN, J. R.; OLDFHAM, G. R. Motivação através do desenho do trabalho: teste de uma teoria. **Comportamento Organizacional e Desempenho Humano**, v. 16, p. 250-279, 1976.

HACKMAN, J. R.; SUTTLE, J. **Improving Life at Work** (Glenview, IL: Scott-Foresman), 1977.

HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**, São Paulo: Artmed, 2005.

HAREEM, H. **Human Resource management, framework integrated**. Amman: Hamed Publishing House and Distribution, 2013.

HERZBERG, F. I. **Les quatre questions existentielles**: leur effet sur la motivation humaine et le comportement organisationnel. *In: PAUCHANT, T. C. et coll. (Coord.). La quête du sens: gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature*. Québec: Éditions de l'organisation, 1996. (Collection Manpower, p. 165-188).

HERZBERG, F. I. Maximizing work and minimizing labor. **Industry Week**, v. 206, n. 8, p. 61-64, 1980.

HERZBERG, F. I. **Work and the nature of man**. Cleveland: World Publishing Co., 1966.

IRIGARAY, H. A. et al. Vínculos Profissionais e Sentido do Trabalho: Uma Pesquisa com Professores do Ensino Superior. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, n. 1, p. 1-27, 2019. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-69712019000100300&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712019000100300&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 20 maio 2020.

KAHN, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990.

KUMARI, P.; PRIYA, B. Organizational Commitment: A Comparative Study of Public and Private Sector Bank Managers. **International Journal of Business and Management Invention**, v. 6, n. 1, p. 2-11, 2017.

LIMA, V. **Guedes admite novo auxílio emergencial, mas para metade dos contemplados em 2020**. 2021. Valor Econômico. Disponível em: <https://valor.globo.com/politica/noticia/2021/02/04/guedes-admite-novo-auxilio-emergencial-para-metade-dos-contemplados-em-2020.ghtml>. Acesso em: 05 fev. 2021.

MARÍN RUEDA, F. J. Análise fatorial confirmatória da escala de satisfação no trabalho nas versões de 25 e 15 itens. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 15, n. 1, p. 82-88, 2015.

MENDES, F. **Pedro Guimarães**: “Oito entre dez adultos recebem benefício do governo. 2020. Veja Economia. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/pedro-guimaraes-oito-entre-dez-adultos-recebem-beneficio-do-governo/>. Acesso em: 28 jan. 2021.

MORIN, E. M. L'efficacité organisationnelle et le sens du travail. (Eficiência organizativa e ética laboral). In: PAUCHANT, T. C. et coll. (Coord.). **La quête du sens: gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature.** Québec: Éditions de l'organisation, 1996. (Collection Manpower, p. 257-286).

MORIN, E. M. Le sens du travail pour des gestionnaires francophones- (O significado do trabalho para os gestores francófonos). **Revue Psychologie du Travail et des Organisations**, v. 3, n. 2/3, p. 26-45, 1997.

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

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

MORIN, E.; TONELLI, M. J.; PLIOPAS, A. L. V. O trabalho e seus sentidos. **Psicol. Soc.**, Porto Alegre, v. 19, n. spe, p. 47-56, 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-71822007000400008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822007000400008&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 24 maio 2020. DOI: [doi.org/10.1590/S0102-71822007000400008](https://doi.org/10.1590/S0102-71822007000400008).

MOW INTERNATIONAL RESEARCH TEAM (Londres). **The meaning of working.** Londres: [s. n.], 1987.

NEVES, D. R. et al. Sentido e significado do trabalho: uma análise dos artigos publicados em periódicos associados à Scientific Periodicals Electronic Library. **Cad.EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 318-330, Jun. 2018. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php>> Acesso em: 22 maio 2020.

OLIVEIRA, L. B.; ROCHA, J. C. Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. **Rev. bras. gest. neg.**, São Paulo, v. 19, n. 65, p. 415-431, 2017. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1806-48922017000300415&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-48922017000300415&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 13 março 2021. DOI: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v19i64.3373>.

PESSOTO, U. C.; RIBEIRO, E. A. W.; GUIMARAES, R. B. O papel do Estado nas políticas públicas de saúde: um panorama sobre o debate do conceito de Estado e o caso brasileiro. **Saude Soc.**, São Paulo, v. 24, n. 1, p. 9-22, mar. 2015. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-12902015000100009&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-12902015000100009&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 13 mar.2021. DOI: [10.1590/S0104-12902015000100001](https://doi.org/10.1590/S0104-12902015000100001).

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Decreto Lei nº 10.282, de 20 de março de 2020.** Regulamenta A Lei Nº 13.979, de 6 de Fevereiro de 2020, Para Definir Os Serviços Públicos e As Atividades Essenciais. Brasília, DF.

RIBEIRO, C. V. S.; MANCEBO, D. O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília, v. 33, n. 1, p. 192-207, 2013. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-98932013000100015&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932013000100015&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 13 Março. 2021. DOI: [10.1590/S1414-98932013000100015](https://doi.org/10.1590/S1414-98932013000100015).

98932013000100015.

ROCHE, W. J.; MACKINNON, N. L. Motivating people with meaningful work. **Harvard Business Review**, 1976.

RODRIGUES, A. L. et al. O trabalho e seus sentidos: um estudo com peritos criminais da Polícia Federal. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 51, n. 6, p. 1058-1084, Dec. 2017. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122017000601058&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122017000601058&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 24 maio 2020.

ROSSO, B. D.; DEKAS, K. H.; WRZESNIEWSKI, A. On the meaning of work: a theoretical integration and review. **Research in Organizational Behavior**, v. 30, p. 91- 127, 2010.

SALANOVA, M.; AGUT, S.; PEIRÓ, J. M. Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. **Journal of Applied Psychology**, v. 90, n. 6, p. 1217-1227, 2005.

SALGADO, L. **Motivação no trabalho**. São Bernardo do Campo: Qualitymark, 2005.

SANTOS, V. S. **Coronavírus (COVID-19)**. Brasil Escola. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/doencas/coronavirus-covid-19.htm>. Acesso: em 06 de março de 2021.

SCHAUFELI, W. B.; SALANOVA, M.; GONZALES-ROMA, V.; BAKKER, A. B. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, v. 3, n. 1, p. 71-92, 2002.

SETHI, U. J. Influence of Work Life Balance on Organisational Commitment: A Comparative Study of Women Employees Working in Public and Private Sector Banks. **European Journal of Business and Management**, v. 6, n. 34, p. 1-4, 2014.

SILVA, E. B.; COSTA, I. S. A.; FREITAS, J. A. S. B.; SALLES, D. M. R. Meteoro da Ilusão: Sentidos do Trabalho para Jovens Gerentes de Bancos Públicos. **Cad. EBAPE.BR**, v. 17, n. Edição Especial, p. 765-782, 2019.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. ed. rev. atual., Florianópolis: UFSC, 2005.

SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SHUCK, B.; WOLLARD, K. Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. **Human Resource Development Review**, v. 9, n. 1, p. 89-110, 2010.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v. 7, n. 4, p. 33-54, Dec. 2003. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552003000400003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000400003&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 16 março. 2021. DOI: 10.1590/S1415-65552003000400003.

TOLFO, S. R. et al. Revisitando abordagens sobre sentidos e significados do trabalho. **Anais do Fórum CRITEOS**, 2005.



TOLFO, S. R.; PICCININI, V. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Psicologia & Sociedade**, v. 19, n. 1, p. 38-46, 2007.

TRIST, E. **The sociotechnical perspective**. The evolution of sociotechnical systems as a conceptual framework and as an action research program. In: VEN, A. H. V.; JOYCE, W. F. (Ed.). *Perspectives on organization design and behavior*. Nova York: Wiley, 1981. p. 19-75.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/06/30/desemprego-sobe-para-129percent-em-maio.ghtml>. Acesso em: 09 fev. 2021.

UOL NOTÍCIAS (INTERNACIONAL). **Coronavírus**: O que pode se aprender com a gripe espanhola, pandemia que matou milhões há 100 anos. 2020. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/bbc/2020/03/11/coronavirus-o-que-pode-se-aprender-com-a-gripe-espanhola-pandemia-que-matou-milhoes-ha-100-anos.html>. Acesso em: 09 fev. 2021.

UIP, D. **Seis meses após a chegada do coronavírus, quem puder, deve ficar em casa**. 2020. Valor Econômico. Disponível em: <https://valor.globo.com/economia/noticia/2020/08/21/david-uip-seis-meses-apos-a-chegada-do-coronavirus-quem-puder-deve-ficar-em-casa.ghtml>. Acesso em: 23 ago. 2020.

UOL. **Covid**: Brasil registra 823 novas mortes em 24 horas; total passa de 114 mil. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/saude/ultimas-noticias/redacao/2020/08/22/coronavirus-brasil-22-de-agosto.htm>. Acesso em: 22 ago. 2020.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 6<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas SA, 2005.

VERSIANI, I. Governo eleva a R\$349 bi cálculo de despesa com covid-19 e projeta dívida em até 93,1% do PIB no ano. In: UOL (Brasil). **Economia**. Brasília, 1 maio 2020. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/reuters/2020/05/01/governo-eleva-a-r349-bi-calculo-de-despesa-com-covid-19-e-projeta-divida-em-ate-931-do-pib-no-ano.htm>. Acesso em: 3 maio 2020.

WIKIPEDIA. **Template: COVID-19 pandemic data**. 2020. Disponível em: [https://en.wikipedia.org/wiki/Template:COVID-19\\_pandemic\\_data](https://en.wikipedia.org/wiki/Template:COVID-19_pandemic_data). Acesso em: 04 abr. 2021

ZANELLI, J. C. et al. **Estresse nas organizações de trabalho**: compreensão e intervenção baseadas em evidências. Porto Alegre: Artmed Editora, 2010.

## APENDICE I – ROTEIRO UTILIZADO NAS ENTREVISTAS

Bom dia/boa tarde, sou Deusdina, empregada do Banco X e mestranda da FGV EBAPE, Rio de Janeiro - RJ. Agradeço a sua disponibilidade em participar da minha entrevista que tem finalidade exclusivamente acadêmica, sobre os sentidos do trabalho para os/as empregados/as deste banco público e que se voluntariaram para atuar no pagamento do auxílio emergencial nas agências físicas. Como as informações aqui colhidas serão analisadas a posteriori, você autoriza gravarmos a nossa entrevista? Ela ficará sob anonimato e, de novo, a finalidade exclusiva deste trabalho é a acadêmica.

1. Pra gente começar, você pode se apresentar, por favor, dizendo o seu nome; de onde você é; onde você mora; quanto tempo mora na sua cidade; escolaridade; idade; estado civil; se você tem filhos; e o tempo de trabalho no Banco X.
2. Por que você escolheu trabalhar no Banco X? Qual é a sua motivação para trabalhar nele?
3. Você fez outros concursos antes, ou você já sabia ou tinha a certeza de que queria trabalhar no Banco X?
4. Qual a sua área de atuação, cargo/nível hierárquico e suas principais atividades?
5. Como é trabalhar no seu banco e como é a sua relação habitual com ele ao longo desses X anos, e também com o trabalho que você faz?
6. Qual a sua relação com o Banco X antes da pandemia e como passou a ser a partir da pandemia? Mudou alguma coisa?
7. Você não trabalha em agência e se voluntariou para ajudar no atendimento aos beneficiários do auxílio emergencial, então, como foi a sua decisão e como foi que você começou a trabalhar e atender as pessoas no pagamento do benefício?
8. Quantas vezes você foi?
9. A agência era próxima da sua casa?
10. Por que você se voluntariou nesse trabalho?
11. Na sua visão por que as pessoas se voluntariaram a trabalhar nessa atividade?
12. O que te motivou a correr alto risco de contágio de uma doença que pode ser letal e ir trabalhar, voluntariamente, no pagamento do Benefício Emergencial?
13. Como foi pra você a sua participação lá na agência em atender os beneficiários? Faça, por favor, um comparativo com o que você sempre faz, no escritório, que é o seu ambiente de trabalho, já que você atua em área administrativa do banco.
14. O que você sente ao fazer essa ajuda e qual o retorno ou a reciprocidade disso pra você?

15. Você foi remunerado/a a mais, o que você ganhou com isso?
16. Que sentidos você encontra em trabalhar no Banco X?
17. Com a pandemia COVID-19 algo muda nos sentidos do trabalho para você que atuou no pagamento do Benefício Emergencial? O que? Como?
18. Quais são as características de um trabalho que faz sentido em ambiente adverso?
19. De que maneira e intensidade você se conecta com a missão, visão e valores do Banco?
20. Na sua visão, qual a importância do Banco X para a sociedade brasileira?
21. Na sua opinião, quais são os principais valores que o entrega seu Banco para a sociedade?
22. O que é um trabalho com propósito para você?
23. Você gostaria de acrescentar alguma informação que eu não tenha solicitado e que você queira falar?