

Trabalho com significado e sentido de vida: um estudo com líderes empresariais

Andreia Magalhães Azevedo

Resumo

Quais os fatores reconhecidos por líderes empresariais portugueses para a realização de um trabalho com significado relevante? Neste artigo, apresenta-se uma abordagem sociológica que aponta possíveis respostas a esta questão. Partindo da problematização do trabalho como central na vida humana, a pesquisa identifica e relaciona fatores de significado valorizados no trabalho e na vida, na população considerada. Os resultados são analisados num modelo de conexão profissional. Reflete-se sobre a relevância do alinhamento em fatores de significado valorizados, para a realização humana.

Palavras-chave: significados do trabalho; trabalho com significado; sentido de vida

Meaningful work and meaning of life: a study with business leaders

Abstract

What are the factors recognized by Portuguese business leaders for a meaningful work? In this article a sociological approach is presented that points out possible answers to this question. Starting from the problematization of work as central to human life, the research identifies and relates factors of meaning valued at work and in life, in the population considered. The results are analyzed in a professional connection model. It is proposed the reflection on the relevance of alignment in valued meaning factors, for human fulfillment.

Keywords: work meanings; meaningful work; meaning of life

Travail significatif et sens de la vie: une étude avec des chefs d'entreprise

Sommaire

Quels sont les facteurs reconnus par chefs d'entreprise portugais pour un travail significatif? Dans cet article, une approche sociologique est présentée qui indique réponses possibles à cette question. Partant de la problématisation du travail comme élément central de la vie humaine, la recherche identifie et met en

relation les facteurs de signification valorisés au travail et dans la vie, dans la population considérée. Les résultats sont analysés dans un modèle de connexion professionnel. Il réfléchit sur la pertinence de l’alignement en facteurs de signification valorisés, pour la réalisation humaine.

Mots-clés: significations du travail; travail significatif; sens de la vie

Trabajo significativo y sentido de la vida: un estudio con líderes empresariales

Resumen

Cuáles son los factores reconocidos por líderes empresariales portuguesas para un trabajo significativo? En este artículo, se presenta un enfoque sociológico que señala posibles respuestas a esta pregunta. A partir de la problematización del trabajo como central en la vida humana, la investigación identifica y relaciona factores de significado valorados en el trabajo y en la vida, en la población considerada. Los resultados se analizan en un modelo de conexión profesional. Se propone una reflexión sobre la relevancia del alineamiento de factores de significado valorados, para la realización humana.

Palabras clave: significados del trabajo; trabajo significativo; significado de la vida

Introdução

O trabalho ocupa uma centralidade reconhecida na vida humana, nas sociedades contemporâneas industrializadas (Azevedo, 2016a; Harpaz e Fu, 2002; Morin, 2004; MOW, 1987; Sainsaulieu, 2001), interagindo de modo relevante com a construção da identidade e com a percepção de realização dos sujeitos, designadamente, de líderes em organizações empresariais. Para além de um tempo físico de permanência frequentemente elevado, a esfera do trabalho agrega tempos mentais e emocionais acrescidos, abrangendo um amplo “espaço” vital das pessoas, considerando os seus estados psicoemocionais, assim como os seus processos de socialização, no quotidiano. Partilhando o reconhecimento da importância de conhecer e refletir sobre os significados atribuídos a trabalhar (MOW, 1987) e, de entre estes, aqueles que são valorizados no entendimento do trabalho como relevante – *meaningful work* – apresenta-se um estudo exploratório desenvolvido em Portugal, entre setembro de 2014 e junho de 2016, centrado (i) na identificação dos fatores privilegiados para um trabalho com significado relevante, (ii) na identificação dos fatores valorizados no âmbito do sentido de vida e (iii) na análise das respetivas relações de correspondência e divergência. O estudo incidiu numa população de 43 profissionais com funções de liderança em empresas portuguesas de grande dimensão – administradores e diretores executivos –, considerando os desafios e situações de incerteza com que se deparam no seu exercício profissional, bem como as possibilidades e impactos que poderão assumir na formulação de novas respostas e ações de mudança. Apresentam-se os resultados e as principais

conclusões, a par da reflexão sobre pistas para análise, à luz da relevância da temática, que se entende crescente e marcante na atualidade.

1. Trabalho com Significado e Sentido de Vida

O trabalho possui uma multiplicidade de significados, de acordo com as interpretações dos sujeitos, ancorados nas suas vivências, e interinfluência com os contextos envolventes. No estudo realizado, não se pretendeu captar essa miríade, mas sim os significados mais fortemente associados ao entendimento do trabalho como especialmente significante, para os líderes participantes. Para este propósito, foi definido o conceito de trabalho com significado como o que abrange fatores relativos ao exercício profissional reconhecidos como positivamente importantes e desejados para a realização da pessoa, nas suas várias vertentes.

Desde o desenho da pesquisa, com o objetivo de integrar os significados a identificar – no entendimento de um trabalho com significado, ou *meaningful work* –, e posicioná-los num contexto mais amplo e também significativo, de vida, definiu-se o conceito de sentido de vida, considerando que inclui aspetos assumidos como de significado relevante, congruente e pretendido para a realização da pessoa na sua vida global, em harmonia nas suas várias dimensões e relações. Não obstante o carácter central e estruturante que o trabalho assume na vida, os profissionais são seres humanos numa vivência integral e que inclui diferentes esferas, a considerar.

Assim, desde a ilustração de caminhos através dos quais o trabalho com significado relevante é construído e mantido¹ (Rosso, Dekas e Wrzesniewski, 2010), ao estudo de interações entre o desenho funcional pelas organizações e o papel ativo dos profissionais na modelação e atribuição de significado à sua experiência de trabalho – *jobcrafting* – (Berg, Dutton, e Wrzesniewski, 2013), observa-se a relevância da atribuição de sentido, inclusive como uma necessidade e motivação profunda do ser humano (Frankl, 2012; Morin, Tonelli e Pliopas, 2007). Efetivamente, uma motivação decisiva, numa vertente espiritual – além das vertentes racional e emocional – e que importa ser considerada pelas organizações na definição das suas estratégias e processos de gestão (Rego, Cunha e Souto, 2007). Numa era pós globalização, de mudanças, inclusive de mentalidades, poderão os líderes agir na reorganização e implementação de melhorias

1 A partir da identificação de principais fontes de significado do trabalho e de mecanismos chave de construção do significado pelos sujeitos, Rosso, Dekas e Wrzesniewski (2010) desenvolvem um modelo teórico com quatro caminhos principais: individuação; contribuição; auto conexão; e unificação.

com impacto numa revalorização do trabalho, do seu significado e na qualidade de vida para as pessoas, bem como na eficácia organizacional (Morin, 2001; 2004).

2. Da Centralidade aos Significados do Trabalho

O trabalho é reconhecido como uma das atividades mais centrais e estruturantes da vida das pessoas, nas sociedades industriais da atualidade. Para tal contribui a preponderância do tempo físico de permanência e de dedicação mental e emocional que afeta, quando considerada a vida humana na sua globalidade. Constituindo-se como um meio de fornecimento de recursos económicos para a subsistência, por excelência, contribui também, em grande medida, para os processos de afirmação identitária (Areosa, 2013; Azevedo, 2016b; 2018). Deste modo, abrangendo uma diversidade de gerações ativas, e mesmo não ativas, o trabalho é um fenómeno transversal, envolve múltiplos significados, objetivos individuais e objetivos coletivos de realização.

Assumindo um carácter intensivo e exploratório desta temática, numa população pequena e homogénea, o estudo centrou-se em líderes empresariais, pelo elevado nível de desafio com que se deparam no seu quotidiano profissional e pelo potencial de impacto das suas decisões nas organizações, pessoas e comunidades afetadas. Deste modo, contando com a participação de quatro empresas portuguesas de grande dimensão, com reconhecimento junto dos mercados e população mais vasta, foram realizadas entrevistas semiestruturadas e aplicados inquéritos por questionário, enquanto instrumentos de recolha de informação específicos, a um total de 43 profissionais². Como técnicas de análise e tratamento das entrevistas e dos inquéritos utilizaram-se a análise de conteúdo categorial e a análise estatística.

Pretendeu-se, acima de tudo, gerar contributos numa temática transversal – trabalho e seus significados na atualidade - e crítica – designadamente, pelo potencial de aumentar o conhecimento e a reflexão sobre significados efetivamente valorizados, no trabalho e na vida, e a consciência sobre o respetivo alinhamento – com potenciais efeitos na congruência e no bem-estar (designadamente, na redução de situações de ansiedade e *stress* laboral, no aumento da satisfação das pessoas com o seu trabalho, assim como na promoção pelas empresas de ambientes e culturas organizacionais saudáveis). Constituíram também objetivos, o teste e a validação de

2 Observa-se uma distribuição por género de 84% homens e 16% mulheres e, globalmente, uma maior representatividade do grupo etário entre os 35 e os 44 anos (56%).

uma ferramenta de análise, assim como a obtenção de pistas relevantes para suporte a investigações posteriores.

3. Fatores de Significado no Trabalho

Com as entrevistas realizadas procurou-se, desde logo, conhecer as perspetivas dos participantes acerca da centralidade do trabalho nas suas vidas, tendo-se colocado a questão: “Quão importante e significativo é, para si, trabalhar na sua vida global?” Da análise das respostas, foi apurado um valor médio de 6,1³, o que evidencia um posicionamento elevado no âmbito da centralidade reconhecida ao trabalho. Neste indicador, observou-se a inexistência de diferenças significativas, de acordo com a idade e o nível de habilitações. Já no que respeita à antiguidade na empresa ou grupo empresarial, verificou-se um valor médio mais elevado (6,3) em intervalos de antiguidade intermédios (situados entre os 10 e os 19 anos) e um valor médio mais baixo (5,6) na menor antiguidade (menos de 5 anos). Não obstante o estudo desenvolvido ter assumido um carácter exploratório e intensivo (recomendando-se o desenvolvimento de análises em populações mais vastas), poder-se-á sugerir, hipoteticamente, que a valorização da importância do trabalho atinge um pico em fases de carreira e antiguidade médias, após as quais começa a decrescer (embora com valores consistentemente altos). Um aspeto fundamental a destacar, face aos posicionamentos observados relativamente à importância e significância de trabalhar na vida global, é o reconhecimento da centralidade do trabalho, *per si*, como um significado relevante atribuído ao trabalho pelos líderes entrevistados.

Passando a um grupo seguinte de questões, com incidência na explicitação dos principais aspetos positivamente valorizados pelos líderes no trabalho, perguntou-se: “O que é mais importante para si no que respeita ao trabalho, em geral?”; “Quais os fatores principais que o mantêm no presente trabalho?”; e “Quais os fatores que o poderiam fazer mudar de trabalho?”. Para o tratamento dos dados, definiram-se dois eixos de análise, de acordo com: a orientação predominante (Eixo 1: Pessoas – Empresa); e a abrangência (Eixo 2: Individual – Global). Da conjugação dos dois eixos resultou uma matriz de quatro quadrantes: I. Indivíduo (orientação Pessoas/ abrangência Individual); II. Coletivo (orientação Pessoas/ abrangência Global); III. Função (orientação Empresa/ abrangência Individual); e IV. Organização (orientação Empresa/abrangência Global). Estes quadrantes constituíram a base para a organização das vinte categorias significativas construídas, conforme se apresenta.

3 Numa escala de 1 a 7, assumindo-se o 1 como o nível de menor importância e significado e o 7 como o nível de máxima importância e significado.

Quadro 1 – Matriz de Quadrantes e Categorias Significativas

Eixo 1: orientação ↓ Pessoas ↓ Empresa	I. Indivíduo . Gosto e prazer no trabalho efetuado . Condições de estabilidade e capacidade financeira . Utilidade social e realização profissional . Sentimento de bem-estar e satisfação interior . Qualidade de vida em várias dimensões	II. Coletivo . Relacionamentos de complementaridade . Relacionamentos de confiança . Relacionamentos de respeito . Qualidade de relações e ligação com pessoas . Bom ambiente de trabalho e harmonia
	III. Função . Estímulo profissional e colocação de desafios . Concretização de objetivos e adição de valor . Reconhecimento de autonomia no trabalho . Reconhecimento de influência sobre o trabalho . Crescimento e aumento de responsabilidade	IV. Organização . Identificação com a cultura e dinâmica da empresa . Solidez e prestígio da organização e projeto . Possibilidades de evolução e de progressão . Existência de reconhecimento e de valorização . Recursos vários e condições físicas de conforto
	Individual	Global

Eixo 2: abrangência

Fonte: elaboração própria.

Sistematizam-se os resultados principais observados, por questão trabalhada, a partir das categorias que mais se evidenciaram no discurso dos entrevistados⁴, e quadrantes principais associados.

Quadro 2 – Fatores Valorizados no Trabalho

Categorias Significativas e Respostas ⁵ , por questão:	Quadrantes Associados
“O que é mais importante para si no que respeita ao trabalho, em geral?”	
. Utilidade social e realização profissional (61%)	. quadrante I. (Indivíduo)
. Concretização de objetivos e adição de valor (56%)	. quadrante III. (Função)
. Gosto e prazer no trabalho efetuado (54%)	. quadrante I. (Indivíduo)
“Quais os fatores principais que o mantêm no presente trabalho?”	
. Estímulo profissional e colocação de desafios (74%)	. quadrante III. (Função)
. Qualidade de relações e ligação com pessoas (49%)	. quadrante II. (Coletivo)
. Gosto e prazer no trabalho efetuado (37%)	. quadrante I. (Indivíduo)
. Identificação com a cultura e dinâmica da empresa (37%)	. quadrante IV. (Organização)
“Quais os fatores que o poderiam fazer mudar de trabalho?”	
. Estímulo profissional e colocação de desafios (72%)	. quadrante III. (Função)
. Crescimento e aumento de responsabilidade (49%)	. quadrante III. (Função)
. Condições de estabilidade e capacidade financeira (26%)	. quadrante I. (Indivíduo)

Fonte: elaboração própria.

4. Especificamente, por questão analisada, enunciamos as três categorias com as frequências de respostas mais elevadas.

5As percentagens, com o arredondamento dos valores à unidade, foram calculadas a partir dos totais obtidos em frequências de respostas.

Sucintamente, da análise das respostas às três questões mencionadas, evidenciam-se os quadrantes I. (Indivíduo) e III. (Função) como os que registaram as frequências de respostas mais elevadas (ambos, na vertente Individual, do Eixo 2), sugerindo uma maior valorização pelo líderes entrevistados de significados do trabalho relacionados com a sua própria realização como indivíduos (designadamente, as categorias “Utilidade social e realização profissional”, “Gosto e prazer no trabalho efetuado” e “Condições de estabilidade e capacidade financeira”), assim como, através da função exercida (com as categorias “Estímulo profissional e colocação de desafios”, “Concretização de objetivos e adição de valor” e “Crescimento e aumento de responsabilidade”). Por sua vez, os quadrantes II. (Coletivo, com a categoria “Qualidade de relações e ligação com pessoas”) e IV. (Organização, com a categoria “Identificação com a cultura e dinâmica da empresa”) integram os registos mais elevados apenas no apuramento obtido na questão “Quais os fatores principais que o mantêm no presente trabalho?”, pelo que poderemos refletir, hipoteticamente, sobre uma importância distinta de categorias nestes quadrantes (ambos, na vertente Global, do Eixo 2) como fatores chave valorizados na e para a manutenção na situação de trabalho presente.

Com o objetivo de identificar outros significados atribuídos pelos líderes ao trabalho, que pudessem não emergir nas questões anteriores, foi incluída uma questão adicional: “Presentemente, o que significa para si o trabalho?”. As respostas foram tratadas com um procedimento distinto, através de uma categorização por sete tipos de realização⁶.

Quadro 3 – Significados do Trabalho por Tipo de Realização

Tipos de Realização	% ⁷
“Presentemente, o que significa para si o trabalho?”	
Realização Pessoal	79
Realização Profissional	70
Realização Material	37
Realização Social	35
Realização Emocional	33
Realização Intelectual	23
Realização Familiar	7

Fonte: elaboração própria.

6. Os resultados são apresentados do mais elevado ao menos elevado, com o arredondamento dos valores à unidade.

7. Os resultados derivam de respostas múltiplas dos entrevistados.

Em alinhamento com a forte centralidade reconhecida pelos líderes ao trabalho, na sua vida, os resultados sugerem uma estreita relação do trabalho com a própria realização pessoal (observa-se, efetivamente, resultados mais elevados em significados associados à realização pessoal, face à realização estritamente profissional). Neste âmbito, fatores que incluem preparação, expectativa, objetivos e contributo, relacionados com o contexto de trabalho, são assinalados por entrevistados, designadamente, pelo amplo envolvimento inerente e como fatores de desenvolvimento global, constituindo significados evidenciados.

4. Fatores valorizados no Sentido de Vida

O sentido de vida é um conceito fundamental no estudo desenvolvido, permitindo uma integração e perspetiva mais amplas, dos fatores de significado do trabalho entendidos como relevantes pelos participantes. Assim, nas entrevistas realizadas, de modo a identificar relações entre fatores de significado privilegiados no trabalho e respetiva valorização no âmbito do sentido de vida, foi considerada a seguinte questão complementar: “Qual a importância dos fatores anteriormente enunciados na sua vida global?” (colocada duplamente aos entrevistados, após as questões enunciadas: “Quais os fatores principais que o mantêm no presente trabalho?” e “Quais os fatores que o poderiam fazer mudar de trabalho?”). Da análise dos resultados, pelos diferentes tipos de realização, destacamos as três categorias em que se verificaram os resultados mais elevados⁸.

Quadro 4 – Importância de Fatores Valorizados no Trabalho na Vida Global

Tipos de Realização	% ⁹
após a resposta a “Quais os fatores que o mantêm no presente trabalho?”, “Qual a importância dos fatores anteriormente enunciados na sua vida global?”	
Realização Emocional	70
Realização Pessoal	67
Realização Profissional	49
após a resposta a “Quais os fatores que o poderiam fazer mudar de trabalho?”, “Qual a importância dos fatores anteriormente enunciados na sua vida global?”	
Realização Pessoal	70
Realização Profissional	58
Realização Emocional	56

Fonte: elaboração própria.

8. Os resultados são apresentados com o arredondamento dos valores à unidade.

9 Os resultados derivam de respostas múltiplas dos entrevistados.

Na ponderação efetuada de fatores valorizados (na manutenção e numa potencial mudança de trabalho) e respetivo impacto na sua vida global, os resultados sugerem que os líderes entrevistados continuam a privilegiar fatores relacionados com a sua realização pessoal e profissional. Contudo, evidenciaram-se também, com valores altos, fatores no âmbito da realização emocional (que, na análise anterior, sem incluir o impacto na vida global, tinham assumido reduzida expressão). A respeito, os participantes enunciaram, designadamente, aspetos relacionados com disposição e bem-estar, transportados do contexto de trabalho para a vida global.

Com o objetivo de captar outros significados, relativos ao sentido de vida dos líderes entrevistados (e independentes de fatores valorizados no âmbito do trabalho) foi colocada diretamente a questão: “Atualmente, o que é que dá sentido à sua vida?”. Da análise do discurso e categorização das respostas pelos tipos realização já identificados, obtiveram-se os resultados, que sistematizamos¹⁰:

Quadro 5 – Significados na Vida por Tipo de Realização

Tipos de Realização	% ¹¹
“ Atualmente, o que é que dá sentido à sua vida?”	
Realização Familiar	74
Realização Profissional	61
Realização Pessoal	54
Realização Emocional	37
Realização Social	23
Realização Material	12
Realização Intelectual	20

Fonte: elaboração própria.

De relevar, a observação da categoria da realização familiar como a que evidenciou maior preponderância nas respostas, o que, hipoteticamente, poderá traduzir uma incongruência ou colocar um paradoxo, face a resultados em questões anteriores. Assim, constatamos o reconhecimento pelos líderes entrevistados da centralidade do trabalho na sua vida global, significado *per se* associado ao trabalho, além de significados associados à sua realização pessoal e profissional. No âmbito do seu sentido de vida, estes profissionais privilegiam significados relacionados com a sua realização familiar, bem como profissional e pessoal. Neste seguimento, assinalamos como questão para reflexão: na vivência dos fatores valorizados pelos líderes, para

10. Os resultados são apresentados do mais elevado ao menos elevado, com o arredondamento à unidade.

11 Os resultados derivam de respostas múltiplas dos entrevistados.

um trabalho com significado relevante, com o nível de centralidade presentemente reconhecido, poderão estas pessoas atingir níveis elevados de realização em aspetos importantes por elas privilegiados no seu sentido de vida?

Finalmente, perante uma última questão, “Que aspetos do seu trabalho se inserem hoje no seu sentido de vida e que outros poderiam contribuir mais?”, apresentamos os resultados que se destacaram no Quadro 6. A análise foi efetuada por referência a cada uma das duas componentes da questão colocada.

Quadro 6 – Fatores do Trabalho Valorizados na Vida

Categories Significativas e Respostas ¹² , por questão:	Quadrantes Principais
“Que aspetos do seu trabalho se inserem hoje no seu sentido de vida...?”	
. Utilidade social e realização profissional (30%)	. quadrante I. (Indivíduo)
. Estímulo profissional e colocação de desafios (23%)	. quadrante III. (Função)
. Gosto e prazer no trabalho efetuado (21%)	. quadrante I. (Indivíduo)
. Condições de estabilidade e capacidade financeira (21%)	. quadrante I. (Indivíduo)
“... que outros poderiam contribuir mais?”	
. Qualidade de vida em várias dimensões (30%)	. quadrante I. (Indivíduo)
. Utilidade social e realização profissional (23%)	. quadrante I. (Indivíduo)

Fonte: elaboração própria.

Globalmente, observa-se a maior incidência das respostas no Quadrante I. (Indivíduo), em categorias distintas, mas cujos resultados mais elevados expressam significados valorizados no âmbito da possibilidade de realizar um contributo humano (“Utilidade social e realização profissional”) e em aspetos ligados à família, à disponibilidade pessoal e ao equilíbrio entre vida e trabalho (“Qualidade de vida em várias dimensões”). Observa-se que a identificação destes fatores, na segunda componente da questão (enquanto outros aspetos do trabalho que poderiam contribuir mais para o sentido de vida dos participantes), sugere uma correspondência com os resultados relativos aos aspetos mais valorizados no sentido de vida, designadamente, relacionados com a realização familiar. Entendemos relevantes estes resultados, tendo sido apurados fatores de significado importantes para os líderes entrevistados que não tinham emergido em questões anteriores e cujo reconhecimento poderá ser decisivo para a realização em aspetos chave valorizados no seu sentido de vida.

¹² As percentagens, com o arredondamento dos valores à unidade, foram calculadas a partir dos totais obtidos em frequências de respostas.

5. Teste de um protótipo de modelo de Conexão Profissional

Para além da identificação de significados valorizados pelos líderes empresariais considerados, no âmbito do respetivo trabalho e do seu sentido de vida (através das entrevistas realizadas, subsequente matriz de categorias de significado e das categorias de realização mencionadas), o estudo teve como objetivo a elaboração e o teste de um modelo para aferir a conexão profissional, desenvolvido a partir das abordagens teóricas analisadas e da recolha de informação efetuada em fases prévias. Nesse seguimento, foi também construído e aplicado um questionário aos 43 participantes, que foram convidados a:

- . num primeiro momento: distribuir um total de 100% por oito dimensões de significado apresentadas (e respetivo conjunto de fatores¹³), considerando a importância atribuída no contexto do trabalho (Quadro 7);
- . num segundo: identificar o seu posicionamento¹⁴ face ao reconhecimento da existência de cada um de vinte e quatro fatores apresentados, no seu trabalho atual; num terceiro: identificar o seu posicionamento¹⁵ face à importância atribuída a cada um de vinte e quatro fatores apresentados, para o seu sentido de vida (Quadro 8).

Quadro 7 – Dimensões de Significado e Importância para o Trabalho

Dimensões de Significado	Média ¹⁶
Familiar e Pessoal	16
Emocional	15
Intelectual	14
Material	13
Ética	12
Organizacional	11
Social	10
Espiritual	9

Fonte: elaboração própria.

Com relativa diferença, em termos médios, observa-se que a dimensão Familiar e Pessoal e a dimensão Emocional obtiveram os resultados mais elevados na distribuição pelos participantes

13. Cada dimensão incluiu um conjunto de três fatores de significado, num total de vinte e quatro fatores (incluídos no Quadro 8).

14. Numa escala de 1 a 7, correspondendo o 1 ao nível mais reduzido e o 7 ao nível máximo de existência atual no trabalho.

15. Numa escala de 1 a 7, correspondendo o 1 ao nível mais reduzido e o 7 ao nível máximo de importância para o sentido de vida.

16. Os valores foram arredondados à unidade e correspondem à média das percentagens atribuídas pelos entrevistados a cada uma das oito dimensões de significado (num total de 100%).

de um total de 100% pelas oito dimensões apresentadas. Como as dimensões que registaram valores médios inferiores, destacamos a Espiritual, Social, Organizacional e Ética¹⁷.

No Quadro 8, que sistematiza o posicionamento efetuado pelos líderes participantes relativamente à existência dos fatores apresentados no seu trabalho atual, observam-se as dimensões Intelectual, Ética e Organizacional com os resultados médios mais elevados. No que concerne aos fatores e dimensões de significado com o reconhecimento de menor existência no trabalho atual dos líderes, sobressaíram os da dimensão Familiar e Pessoal, dimensão percecionada no momento de resposta anterior (Quadro 7), como de importância mais elevada. Na análise de médias exclusivas por fatores, destacam-se “capacidade mental para boa resposta” e “senso de afinidade e de pertença organizacional”, e “aplicação de conhecimentos profissionais”, “capacidade para sustento financeiro”, “atuação de acordo com princípios morais” e “congruência com valores essenciais”, como fatores de significado valorizados e com maior reconhecimento de existência, pelos líderes participantes no estudo, no seu trabalho atual. Como fatores de significado valorizados, embora com reconhecimento de menor existência no contexto profissional dos líderes, evidenciaram-se “ações de contributo para a sociedade” e “disponibilidade para a família e vida pessoal”, bem como “potencial para crescimento financeiro”, “inserção num propósito de existência” e “benefício harmonioso dos outros e em geral”. Relativamente aos fatores e dimensões de significado mais valorizados para o sentido de vida dos participantes, apuraram-se as dimensões Ética e Familiar e Pessoal, com as médias globais mais elevadas. Com as médias mais reduzidas observamos as dimensões Social e Intelectual.

Na análise exclusiva por fatores de significado apuraram-se “atuação de acordo com princípios morais” e “congruência com valores essenciais”, bem como “relacionamentos de confiança mútua” e “consciência e expressão de padrões éticos”, como os mais valorizados. Com médias mais baixas evidenciaram-se “reconhecimento de status e de prestígio”, “aplicação de conhecimentos profissionais” e “potencial para crescimento financeiro”, como os menos valorizados pelos participantes, para o seu sentido de vida.

17 Abaixo de um valor médio teórico de 12,5% (caso a distribuição fosse equitativa pelas oito dimensões).

Quadro 8 – Classificação dos Fatores face ao Trabalho, Sentido de Vida e Cálculo de Diferenças

Dimensões e Fatores de Significado	Trabalho Atual (1)		Sentido de Vida (2)		1- 2	
	Média Fator	Média Dimens.	Média Fator	Média Dimens.	Média Fator	Média Dimens.
Intelectual						
. aplicação de conhecimentos profissionais	5,7	5,7	5,0	5,5	0,7	0,2
. estímulo para o desenvolvimento profissional	5,6		5,7		-0,1	
. capacidade mental para boa resposta	5,8		5,9		0,0	
Emocional						
. sentimento de sucesso e poder de realização	5,5	5,3	5,7	5,9	-0,3	-0,6
. reconhecimento de afeto nas relações	5,1		5,6		-0,5	
. relacionamentos de confiança mútua	5,3		6,2		-0,9	
Familiar e Pessoal						
. disponibilidade para a família e vida pessoal	4,7	4,9	6,1	6,1	-1,5	-1,2
. consciência da realização familiar e pessoal	5,2		6,0		-0,8	
. desenvolvimento da vivência familiar e pessoal	5,0		6,0		-1,1	
Social						
. satisfação e apreço nos inter relacionamentos	5,3	5,1	5,7	5,3	-0,3	-0,2
. reconhecimento de status e de prestígio	5,3		4,8		0,4	
. ações de contributo para a sociedade	4,6		5,4		-0,8	
Material						
. capacidade para sustento financeiro	5,7	5,4	6,0	5,6	-0,3	-0,2
. potencial para crescimento financeiro	4,9		5,2		-0,3	
. conforto, poder de alcance e de escolha	5,5		5,7		-0,2	
Ética						
. consciência e expressão de padrões éticos	5,6	5,7	6,2	6,3	-0,6	-0,6
. atuação de acordo com princípios morais	5,7		6,4		-0,7	
. congruência com valores essenciais	5,7		6,4		-0,7	
Espiritual						
. consciência de si mesmo e evolução pessoal	5,3	5,0	5,7	5,6	-0,4	-0,6
. inserção num propósito de existência	4,9		5,5		-0,7	
. benefício harmonioso dos outros e em geral	4,9		5,7		-0,8	
Organizacional						
. utilidade global percebida do trabalho	5,6	5,7	5,9	5,8	-0,3	-0,1
. senso de afinidade e de pertença organizacional	5,8		5,7		0,0	
. identificação com e influência sobre o trabalho	5,6		5,8		-0,2	

Fonte: elaboração própria.

Na observação das diferenças entre os posicionamentos efetuados pelos participantes, por cada fator e dimensões de significado, pudemos aferir a maior ou menor convergência/divergência, entre a existência percebida de fatores no trabalho atual e a respetiva importância atribuída pelos líderes para o seu sentido de vida. Pretendeu-se, deste modo, aferir a conexão profissional, que foi definida no estudo como o reconhecimento de uma ligação e de sentido percebido pelos profissionais relativamente à sua situação de trabalho, através da

análise das relações de interseção entre as dimensões e os indicadores dos conceitos anteriores (trabalho com significado e sentido de vida).

Dos resultados (Quadro 8), salienta-se a dimensão Familiar e Pessoal, como a que registou a maior divergência (-1,2, obtida pela diferença entre médias) entre a existência dos fatores no trabalho atual e a importância dos mesmos para o sentido de vida. Também com uma divergência assinalável (-0,6), observam-se as dimensões Emocional, Ética e Espiritual. A dimensão Intelectual foi a única em que os valores médios de reconhecimento no trabalho atual foram superiores aos da importância atribuída para o sentido de vida (desvio de 0,2).

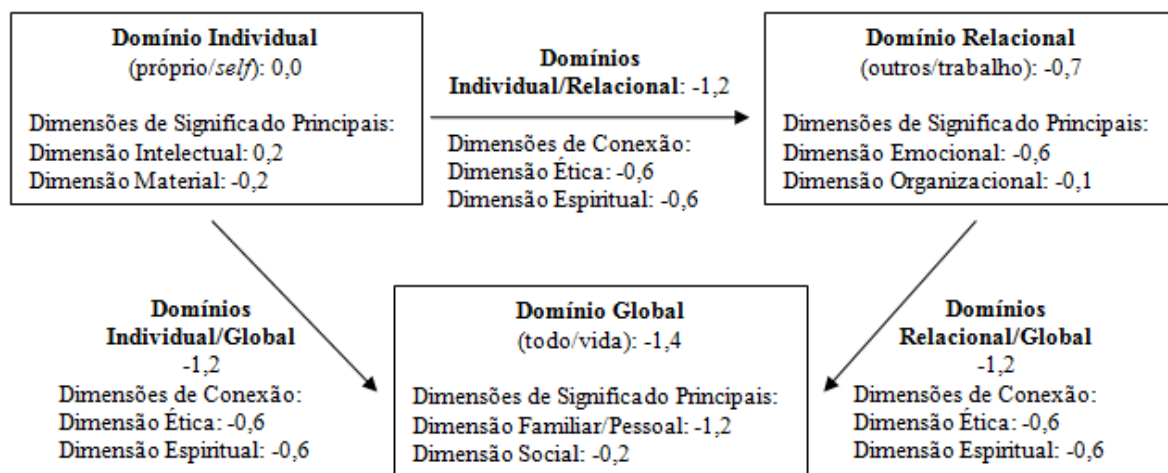
Na análise de diferenças entre as médias, por fator, registou-se uma variação entre um desvio positivo máximo de 0,7 (em “aplicação de conhecimentos profissionais”) e negativo máximo de -1,5 (em “disponibilidade para a família e vida pessoal”).

Finalmente, no protótipo de modelo de conexão profissional construído, as oito dimensões de significado trabalhadas no estudo foram organizadas de acordo com três domínios principais, desde um foco mais individualizado a uma maior abertura humana às inter-relações e ao todo: Domínio Individual (relativo ao próprio/*self*), integrando as dimensões Intelectual e Material; Domínio Relacional (relativo a outros/trabalho), integrando as dimensões Emocional e Organizacional; Domínio Global (relativo ao todo/vida), integrando as dimensões Familiar/Pessoal e Social.

Como domínios mistos, pela ligação e integração de características dos domínios principais, foram considerados os três que se seguem, com dimensões comuns, assumindo-se a transversalidade dos respetivos fatores: Domínio Individual/Relacional, integrando as dimensões Ética e Espiritual; Domínio Relacional/Global, integrando as dimensões Ética e Espiritual; Domínio Individual/Global, integrando as dimensões Ética e Espiritual.

Na Figura 1, sistematiza-se o modelo desenvolvido, incluindo a inserção dos resultados obtidos (diferenças entre médias por dimensão conforme indicado no Quadro 8).

Figura 1 – Resultados no Protótipo de Modelo de Conexão Profissional¹⁸



Fonte: elaboração própria.

Globalmente, da análise pelos domínios principais considerados, observa-se que o Domínio Global evidencia a maior divergência (-1,4), seguido do Domínio Relacional (-0,7). O Domínio Individual não apresenta divergência (0,0). Os domínios mistos, Individual/Relacional, Relacional/Global e Individual/Global possuem um valor de divergência equivalente (-1,2), pelas dimensões comuns consideradas.

6. Notas finais

Como uma das conclusões fundamentais do estudo, salienta-se a elevada centralidade do trabalho na vida global, reconhecida pelos líderes empresariais considerados. Como fatores mais valorizados para um trabalho com significado relevante, destacam-se “Estímulo profissional e colocação de desafios”, “Utilidade social e realização profissional”, “Concretização de objetivos e adição de valor” e “Gosto e prazer no trabalho efetuado”. Relativamente aos fatores privilegiados pelos participantes para um trabalho relevante e com maior contributo para a realização do seu sentido de vida, os resultados sugerem a importância das dimensões Familiar e Pessoal, e Emocional, com fatores como “Disponibilidade para a família e vida pessoal” e

¹⁸ Obtidos através do cálculo das diferenças entre as médias apuradas dos posicionamentos efetuados pelos participantes entre o nível de existência de cada fator de significado no trabalho atual e a importância atribuída no âmbito do seu sentido de vida.

“Relacionamentos de confiança mútua”, respetivamente. Por referência ao modelo de conexão elaborado, as dimensões Familiar e Pessoal, Emocional, Ética e Espiritual revelaram os principais *gaps* (desvios negativos), podendo a melhoria nos fatores incluídos, hipoteticamente, contribuir para um maior alinhamento entre aspetos de significado valorizados no trabalho e no sentido de vida, potenciando uma maior realização global (incluindo a conexão com o contexto de trabalho existente e a congruência com o próprio sentido de vida).

Não obstante a dimensão reduzida da população considerada no estudo, que assumiu um caráter predominantemente exploratório, os resultados obtidos sugerem a existência de fatores comuns valorizados pelos líderes considerados, para um trabalho com significado relevante e para o seu sentido de vida. Da análise efetuada, assume-se a existência de relações evidentes entre os mesmos. Considera-se a relevância e a oportunidade de desenvolvimento de estudos posteriores em populações mais vastas e diversificadas, podendo o modelo de conexão profissional elaborado constituir-se útil, com as necessárias adaptações a especificidades e questões concretas a investigar¹⁹.

Na procura crescente de significado pelo ser humano e face ao aumento de situações de sofrimento derivadas do contexto de trabalho, inclusive com consequências na saúde mental (Dejours, 2011), consideramos que o conhecimento e a ação, como fatores chave, poderão contribuir para a implementação de modelos de organização do trabalho com capacidade distinta de resposta a problemas muito atuais, através da promoção de significados valorizados e da realização humana, nas várias vertentes. Salientamos a importância das empresas como sistemas sociais (Freire, 1993; Kovács, 2005; Parente, 2008), numa influência recíproca face a pessoas, comunidades e outros sistemas sociais, assim como num atual período histórico de mudanças e desafios globais críticos. Neste contexto, perante novas necessidades que se colocam, os líderes assumem um papel decisivo (Argyris, 1999; Cunha *et al.*, 2010; Hope, Bunce e Rössli, 2011; World Economic Forum, 2010), nomeadamente através das estratégias e culturas organizacionais promovidas. Conhecer e agir em fatores de significado relevantes (incluindo, em *gaps* identificados), não apenas no âmbito do trabalho, mas em alinhamento com o sentido de vida poderá contribuir, simultaneamente, para organizações eficazes e sistemas com capacidade para gerar maior bem-estar, qualidade de vida e realização humana global.

19 A título de exemplo, perante populações mais vastas e/ou com maior diversidade e enquadramentos laborais distintos, designadamente em conteúdo funcional, autonomia e/ou remuneração, os significados valorizados – inclusive o nível de centralidade do trabalho – serão os mesmos? E os fatores de realização privilegiados? Por sua vez, poderá ser também pertinente observar se os significados valorizados se mantêm constantes ou variam, ao longo do tempo, em populações e contextos específicos, o que poderá revelar eventuais padrões evolutivos e/ou outros fatores com impacto e interesse.

AZEVEDO, Andreia Magalhães (2020), “Trabalho com significado e sentido de vida: um estudo com líderes empresariais”, *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, Vol. XXXX, pp. 57-74.

Referências bibliográficas

- AREOSA, João (2013), “Comentário ao artigo “A sublimação, entre sofrimento e prazer no trabalho” – Christophe Dejours e a Psicodinâmica do Trabalho”, *Revista Portuguesa de Psicanálise*, 33 (2), pp. 29-41.
- ARGYRIS, Chris (1999), *On Organizational Learning*, Oxford, Blackwell.
- AZEVEDO, Andreia Magalhães (2016a), *Meaning for Leaders: Trabalho com Significado e Sentido de Vida*, Tese de Mestrado em Sociologia, Porto, Faculdade de Letras da Universidade do Porto. Disponível em URL: <https://sigarra.up.pt/flup/pt/pub_geral.pub_view?pi_pub_base_id=139225>.
- AZEVEDO, Andreia Magalhães (2016b), “Reconstruir o Sucesso na Liderança”, *Plataforma Barómetro Social*, Instituto de Sociologia da Universidade do Porto. Disponível em URL: <<http://www.barometro.com.pt/2016/11/15/reconstruir-o-sucesso-na-lideranca/>>.
- AZEVEDO, Andreia Magalhães (2018), “No trabalho: o que somos, as nossas criações e o que nos geram”, *Plataforma Barómetro Social*, Instituto de Sociologia da Universidade do Porto. Disponível em URL: <<http://www.barometro.com.pt/2018/04/21/no-trabalho-o-que-somos-as-nossas-criacoes-e-o-que-nos-geram/>>.
- BERG, Justin M.; DUTTON, Jane E.; WRZESNIEWSKI, Amy (2013), “Job crafting and meaningful work”, *Purpose and Meaning in the Workplace*, Washington, American Psychological Association, pp. 81-104.
- CUNHA, Miguel Pina e; *et al.* (2010), *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, Lisboa, Edições Sílabo.
- DEJOURS, Christophe (2011), Psicopatologia do trabalho – Psicodinâmica do Trabalho, *Laboreal*, 7 (1), pp. 13-16. Disponível em: <http://laboreal.up.pt/files/articles/13_16f2.pdf>.
- FRANKL, Viktor E. (2012), *O Homem em Busca de um Sentido*, Alfragide, Lua de Papel.
- FREIRE, João (1993), *Sociologia do Trabalho – Uma Introdução*, Porto, Edições Afrontamento.
- HARPAZ, Itzhak; FU, Xuanning (2002), “The structure of the meaning of work: a relative stability amidst change”, *Human Relations*, vol. 55, n.º 6, The Tavistock Institute, Sage Publications, pp. 639-667.
- HOPE, Jeremy; BUNCE, Peter; RÖÖSLI, Franz (2011), *The Leader’s Dilemma: How to Build an Empowered and Adaptive Organization Without Losing Control*, San Francisco, Jossey-Bass.
- KOVÁCS, Ilona; *et al.* (2005), *Flexibilidade do Emprego*, Oeiras, Celta.
- MORIN, Estelle M. (2001), “Os sentidos do trabalho”, *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, vol. 41, n.º 3, pp. 8-19.
- MORIN, Estelle M. (2004), “The meaning of work in modern times”, in *10th World Congress on Human Resources Management*, Rio de Janeiro, Brazil, August 20th. Disponível em: <http://web.hec.ca/criteos/fichiers/upload/MOW_in_Mtimes_EMM200804.pdf>.
- MORIN, Estelle; TONELLI, Maria José; PLIOPAS, Ana Luisa Vieira (2007), “O trabalho e seus sentidos”, *Psicologia & Sociedade*, 19, edição especial, 1, pp. 47-56.
- MOW International Research Team (1987), *The Meaning of Working*, London, Academic Press.

AZEVEDO, Andreia Magalhães (2020), “Trabalho com significado e sentido de vida: um estudo com líderes empresariais”, *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, Vol. XXXX, pp. 57-74.

PARENTE, Cristina (2008), *Competências: Formar e Gerir Pessoas*, Porto, Edições Afrontamento.

REGO, Arménio; CUNHA, Miguel Pina e; SOUTO, Solange (2007), “Espiritualidade e Comprometimento Organizacional”, *RAE-eletrônica*, vol. 6, n.º 2, art. 12, Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, pp. 1-27. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482007000200003.pdf>.

ROSSO, Brent D.; DEKAS, Kathryn H.; WRZESNIEWSKI, Amy (2010), “On the meaning of work: A theoretical integration and review”, *Research in Organizational Behaviour*, 30, pp. 91-127.

SAINSAULIEU, Renaud (2001) *Sociologia da Empresa: Organização, Cultura e Desenvolvimento*, Lisboa, Instituto Piaget.

WORLD ECONOMIC FORUM (2010), *Global Agenda Council on New Models of Leadership 2012-2014*. Disponível em: http://www3.weforum.org/docs/GAC/2013/Connect/WEF_GAC_New_Models_of_Leadership_2012-2014_Connect.pdf

Andreia Magalhães Azevedo. *Executive Coach*, Consultora, Gestora de Carreira. Mestre em Sociologia, Faculdade de Letras da Universidade do Porto (Portugal). Doutoranda em Psicologia, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto, Rua Alfredo Allen, 4200-135 Porto, Portugal. Email: andreiamagalhaesazevedo@gmail.com

Artigo recebido em 23 de maio de 2020. Publicação aprovada em 5 de novembro de 2020.