

Sentidos do trabalho: atributos identifi- cados a partir da percepção de estudantes e administradores brasileiros

Meanings of work: attributes identified from the perception of Brazilian students and administrators

Silas Dias Mendes Costa¹

Jane Kelly Dantas Barbosa²

Samara de Menezes Lara³

Mauraia Kelly de Cassia Vieira⁴

¹Universidade Federal de Roraima, Departamento de Administração, Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP), Boa Vista, Roraima, Brasil.

²Universidade Federal de Ouro Preto, Departamento de Engenharia de Produção, Administração e Economia, Ouro Preto, Minas Gerais, Brasil.

³Universidade Federal de Viçosa, Instituto de Ciências Agrárias, Florestal, Minas Gerais, Brasil.

⁴Fundação Presidente Antônio Carlos, Curso de Administração, Conselheiro Lafaiete, Minas Gerais, Brasil.

Resumo

Objetivo: O estudo busca revisitar o modelo de Morin sobre os sentidos do trabalho, comparando os atributos que dão sentidos ao trabalho, a partir das percepções de estudantes de administração e administradores brasileiros.

Método/abordagem: A pesquisa contou com a participação de 30 estudantes de administração e 12 administradores. Os dados foram coletados por meio de questionários aplicados *on-line*, e analisados por meio da técnica de análise de conteúdo de Bardin.

Contribuições teóricas/práticas/sociais: Como principais achados, tem-se que mesmo em um contexto diverso, elementos elencados por Morin, como eficiência na realização do trabalho, satisfação intrínseca, dimensão moral, relações humanas satisfatórias e autonomia, mantêm-se relevantes e significativos. Por outro lado, para os estudantes de administração e administradores brasileiros, observa-se que "manter-se ocupado" não confere necessariamente sentido ao trabalho, sendo essenciais a sensação de pertencimento à equipe, a satisfação, a percepção de utilidade e o comprometimento. Os resultados contribuem para a literatura ao analisar tal modelo teórico no contexto brasileiro. Do ponto de vista prático, oferece orientações para gestores sobre como promover um ambiente de trabalho mais significativo.

Originalidade/relevância: A originalidade do estudo reside na reflexão teórica sobre o modelo em questão, em vez de simplesmente replicá-lo.

Palavras-chave: Sentidos do Trabalho. Administradores. Estudantes.

Abstract

Purpose: The study aims to revisit Morin's model on the meanings of work by comparing the attributes that give meaning to work based on the perceptions of Brazilian business administration students and administrators.

Design/methodology/approach: The research included 30 business administration students and 12 administrators. Data were collected through online questionnaires and analyzed using Bardin's content analysis technique.

Research, Practical & Social implications: The main findings indicate that, even in a diverse context, elements identified by Morin—such as efficiency in task performance, intrinsic satisfaction, moral dimension, satisfactory human relationships, and autonomy—remain relevant and significant. However, for Brazilian business administration students and administrators, "keeping busy" does not necessarily provide meaning to work. Instead, a sense of belonging to the team, satisfaction, perceived usefulness, and commitment are essential. The results contribute to the literature by analyzing this theoretical model within the Brazilian context. From a practical perspective, the study offers insights for managers on how to foster a more meaningful work environment.

Originality/value: The originality of the study lies in its theoretical reflection on the proposed model rather than merely replicating it.

Keywords: Meanings of Work. Administrators. Students.

Introdução

A palavra "trabalho" remete à execução de tarefas que geram resultados concretos, geralmente associados à remuneração e ao sustento. No entanto, o trabalho transcende seu aspecto econômico, desempenhando um papel fundamental na construção de sentido e identidade para o indivíduo, envolvendo valores morais e provendo uma sensação de propósito e utilidade, além de atender às necessidades de pertencimento, relacionamento interpessoal e realização pessoal (Morin, 2001). Assim, o trabalho assume uma importância além de suas funções práticas, contribuindo para o desenvolvimento emocional e social dos trabalhadores.

O sentido do trabalho, por sua vez, refere-se à forma como os indivíduos interpretam e atribuem significados ao ato de trabalhar, influenciados por suas vivências e pelo ambiente social e cultural (Nunes et al., 2022; Ribeiro & Marra, 2021). Os sentidos são moldados por fatores intrínsecos e extrínsecos, incluindo o contexto histórico vivenciado, o que resulta em uma diversidade de modelos teóricos que abordam o tema sob diferentes perspectivas epistemológicas. Estudos precursores como os de Elton Mayo sinalizam a ausência de significado no trabalho e suas consequências para as organizações, como o absenteísmo (Mayo, 1959).

As contribuições para os estudos dos sentidos do trabalho evoluíram ao longo do tempo. Além dos estudos ini-

ciais de Elton Mayo, outros trabalhos tiveram impacto significativo na área. Destacam-se as contribuições da Escola Sociotécnica, da *Job Design Theory* e do *MOW International Research Team* (MOW, 1987), que resultaram em modelos teóricos amplamente influentes sobre o tema (Morin & Cherré, 1999; Morin, 2001; 2003; 2008). Entre eles, as pesquisas de Morin (2001) se sobressaem (Alcadipani et al., 2022), figurando entre as mais citadas em estudos recentes (Costa, 2021; Costa et al., 2022; Costa et al., 2023).

Os aspectos que dão sentido ao trabalho, segundo o estudo de Morin (2001) com estudantes de administração e administradores do Quebec e da França, envolvem a realização do trabalho de maneira eficiente, a satisfação e realização pessoal, as experiências de relações humanas prazerosas, a segurança e a autonomia individual, além de condições de trabalho moralmente aceitáveis. Sabendo disso, as organizações são capazes de melhorar o ambiente de trabalho e o desempenho, buscando compatibilizar a identificação entre o indivíduo e as tarefas que ele realiza (Gagné et al., 2010).

Morin (2001) também relaciona características de um trabalho com sentido a alguns princípios que podem ser observados em ambientes organizacionais: deixar claras as metas e os resultados obtidos; instruir como fazer as tarefas e a importância daquilo; apresentar ideias e desafios que exercitam a criatividade e a autonomia; oferecer cargo compatível com as competências do

funcionário; fornecer *feedback*, dispor de harmonia e de valores éticos, morais e espirituais; proporcionar boas interações entre indivíduos; e assegurar o bem-estar de todos por meio de salário e jornada justos e um ambiente seguro e salubre.

As contribuições de Morin (2001; 2008) mapearam características relacionadas aos sentidos do trabalho e possuem valor para o desenvolvimento da área. Porém, frisa-se que os estudos foram conduzidos na França e no Canadá, na província de Quebec, com estudantes de administração e administradores, no início dos anos 2000. Assim, ao considerarmos uma característica muito importante nas discussões sobre sentidos do trabalho, a saber, sua temporalidade, surge a necessidade de revisitar os resultados da pesquisa publicada pela autora, atentando-se às particularidades do contexto brasileiro.

A informalidade foi uma característica do mercado de trabalho brasileiro antes dos anos 2000, com um grande contingente de trabalhadores atuando sem proteção legal (Ulysea, 2006). No Canadá, esse período foi marcado por greves do movimento trabalhista, que buscava fortalecer a representação dos trabalhadores e equilibrar as negociações sobre condições de trabalho (Costa, 2007). Embora certas percepções individuais e sentidos coletivos do trabalho pareçam transcender contextos nacionais e temporais, a replicação da pesquisa permanece essencial para identificar elementos passíveis de

incorporação ao modelo teórico proposto pela autora.

Nessa direção, Morin et al., (2007) buscaram analisar os atributos que conferem sentido ao trabalho no contexto brasileiro, focando em jovens executivos. Foram identificados aspectos como variedade de tarefas, aprendizado, autonomia, reconhecimento e segurança como fundamentais para dar sentido ao trabalho. Como contribuição teórica, a pesquisa identificou a ênfase na sobrevivência financeira, acentuada entre os brasileiros. No entanto, as autoras (Morin et al., 2007) indicam que novos estudos são necessários para compreender o tema, que é subexplorado no contexto brasileiro (Pereira et al., 2022).

Dessa forma, este artigo busca identificar as características que conferem sentido ao trabalho na percepção de estudantes de administração e administradores brasileiros. A pergunta central é: em um contexto cultural, social e econômico diferente daquele investigado por Morin, as características que dão sentido ao trabalho seriam as mesmas? Novos elementos emergem ao tomar como referência o contexto brasileiro estudado por Morin et al. (2007)? Considerando as transformações no mundo organizacional e o fato de que os estudos mencionados foram realizados há mais de uma década, considerase oportuno e relevante conduzir um novo estudo, como proposto neste artigo.

Com o propósito de alcançar tal objetivo, este artigo foi estruturado em

cinco seções, a iniciar por esta introdução, seguida do referencial teórico, dos procedimentos metodológicos, da apresentação dos resultados e discussões, e, por fim, das conclusões.

Referencial teórico

O grupo MOW reuniu um conjunto de pesquisadores e acadêmicos que se dedicam ao estudo dos sentidos do trabalho há algumas décadas, resultando em um modelo conceitual para pesquisas. Tal modelo trouxe inicialmente em sua estrutura três dimensões para compreensão dos sentidos do trabalho: centralidade psicológica, norma social e avaliação de rendimentos (MOW, 1987), servindo como inspiração para propostas teóricas, como as elaboradas por England e Whiteley (1990), Morin (2001; 2003), Morin e Cherré (1999), que enfatizaram aspectos semelhantes. No Brasil, um marco considerável para discussão sobre o tema é a publicação do trabalho realizado por Morin (2001).

A pesquisa com administradores de médio e alto escalão e com estudantes de administração, realizada pela autora, tem influenciado as investigações no Brasil (Irigaray et al., 2019; Costa et al., 2022; Costa et al., 2023; Ribeiro & Marra, 2021), duas décadas depois de publicada. Na pesquisa de Morin (2001), a amostra foi composta por 542 alunos de administração de uma instituição francesa, com idade média de 20 anos; e 75 administradores da província

do Quebec e da França, com idade média de 42 anos. Foi utilizado um questionário baseado nos estudos do modelo MOW (1987), e foram conduzidas entrevistas semiestruturadas, explorando os múltiplos sentidos do trabalho.

Para os estudantes de administração, a concepção do trabalho é positiva e traz cinco sentidos principais, organizados em ordem de importância: autorrealização e atualização dos próprios conhecimentos; conquista de segurança e autonomia econômica; possibilidade de relacionar-se com outros indivíduos; contribuição com a sociedade na qual se está inserido; e manter-se ocupado e com propósito, de forma a preencher as necessidades do espírito. O principal elemento do trabalho é a sobrevivência, mas somente isso não basta para satisfazer as necessidades humanas em toda sua complexidade (Morin, 2001).

Também foi possível identificar quais eram os desejos dos estudantes quanto ao trabalho que desempenhariam após formados, cujas respostas indicaram o anseio de ter boas condições laborais, que assegurem a autonomia, o bem-estar e a valorização do indivíduo; representar uma oportunidade de crescimento, aprendizado e socialização; e representar uma função interessante, que exercite a autonomia e a criatividade, distanciando-se da monotonia. Entre aqueles estudantes que já atuavam na área, a concepção de trabalho também foi positiva, na França e no Quebec (Morin, 2001).

No caso dos administradores, um trabalho com sentido é feito de forma eficiente, conduz a um resultado que beneficia outras pessoas e corresponde a interesses e habilidades do indivíduo que o executa. Por meio do trabalho, deve-se ter aprendizado, desafios a serem superados, sentimento de autorrealização e oportunidade de se expressar e exercer poder. O sentimento de ser produtivo e contribuir para o ambiente em que se vive, a dignidade pessoal, o processo de socialização e pertencimento, bem como um meio de se sustentar, foram as características listadas quando os participantes foram questionados sobre do que sentiriam falta ao parar de trabalhar (Morin, 2001).

Os resultados da pesquisa indicaram o trabalho como elemento central nas vivências de cada indivíduo, o que torna os estudos sobre o tema relevantes. Foi na busca pela compreensão dos sentidos do trabalho que Pignault e Houssemand (2021), baseando-se no modelo de Morin, apresentaram os quatro elementos principais na construção do sentido, a saber: razões econômicas, pois o trabalho é um meio de garantir a sobrevivência e a autonomia; apelo social, para suprir a necessidade de conviver com outras pessoas; prestígio, para galgar degraus sociais; e, por fim, uma dimensão psicológica, que envolve a construção da própria identidade, reconhecimento e autorrealização.

Morin (2001) também analisa os resultados da pesquisa tendo como referência os padrões de definições do

trabalho propostos por England e Whitley (1990), que consideram concepções positivas, negativas e neutra. Segundo os autores, as concepções positivas incluem o trabalho como uma atividade prazerosa, que agrega valor (Padrão A), gera pertencimento e contribui socialmente (Padrão B) ou beneficia os outros e promove melhorias para a sociedade (Padrão C). As concepções negativas veem o trabalho como uma tarefa desagradável, obrigatória e supervisionada (Padrão D) ou como algo extenuante física e mentalmente (Padrão E). A concepção neutra define o trabalho como uma atividade regular e remunerada, sem maiores implicações emocionais (Padrão F) e concepções positivas. Tais concepções não são excludentes entre si, pois no cotidiano laboral ocorrem situações e condições que podem produzir diferentes e conflitantes sentidos ao trabalho (Alcadipani et al., 2022; Nunes et al., 2022).

A partir dos resultados obtidos por Morin e colaboradores (Morin, 2001; 2003; 2008; Morin; Cherré, 1999), diversos outros pesquisadores que buscam compreender os sentidos do trabalho desenvolveram novas pesquisas, as quais validaram os resultados encontrados por Morin (e.g. Bendassolli et al., 2015) e contribuíram para o desenvolvimento da literatura, ao lançar luzes sobre as influências que o ambiente organizacional, a profissão, o tempo e a cultura exercem sobre a forma como cada indivíduo experiencia e significa suas vivências (Costa, 2021).

Ao traduzir e adaptar um instrumento de mensuração do construto para o contexto brasileiro com trabalhadores das indústrias criativas, em São Paulo, Bendassolli et al. (2015) basearam-se no modelo desenvolvido por Morin (1997; 2001; 2003). O instrumento analisa “a possibilidade de aprender e se desenvolver pelo trabalho, sua utilidade social, a oportunidade de identificação e de expressão por meio dele, autonomia, boas relações interpessoais e respeito às questões éticas” (Bendassolli et al., 2015, p. 143). Logo, os sentidos podem ser observados a partir de seis dimensões: utilidade social, ética, autonomia, desenvolvimento e aprendizagem, qualidade das relações e expressividade e identificação.

Ao avaliar os vínculos profissionais e o sentido do trabalho para professores do ensino superior, Irigaray et al. (2019) validaram categorias contempladas no modelo de Morin e apresentaram três novas categorias: o trabalho enquanto prática masoquista, que gera prazer e sofrimento; o trabalho como chamado (*calling*) ou vocação; e o trabalho como fator identitário. Um desafio encontrado foi o ressentimento, a angústia e a frustração de muitos professores por serem alocados em diferentes modalidades de vínculo trabalhista, muitas vezes de forma que precariza o trabalho, enquanto convivem com outros professores que estão no cenário tido como “ideal”.

Com o propósito de analisar se a percepção de sentido do trabalho influencia o nível de satisfação de servidores

públicos federais, Ribeiro e Marra (2021) concluíram que os construtos se relacionam direta e positivamente. As dimensões ética, autonomia, relacionamentos e aprendizagem dizem sobre o sentido do trabalho, influenciando a satisfação dos servidores pesquisados. Por sua vez, Sá et al. (2022) buscaram compreender o sentido do trabalho para mulheres policiais militares do Rio de Janeiro, constatando a centralidade do trabalho e sentidos positivos, em função da remuneração recebida, do prestígio associado à profissão, do prazer e do senso de propósito ao desempenhar um trabalho considerado relevante para a sociedade.

Na pesquisa com jovens trabalhadores-estudantes (Costa et al., 2020), que contou com 25 participantes que ocupam 18 profissões e estão matriculados em cinco cursos superiores, as características que dão sentido ao trabalho estão relacionadas à remuneração, à identificação com a tarefa, à satisfação com o emprego e à perspectiva de crescimento, além de objetivos e metas claras, ao fato de ser fonte de satisfação e de ser útil ao próximo, honesto e salubre. Para eles, além da remuneração, é importante haver harmonia entre o trabalho desempenhado e a área de estudo, pois, caso contrário, tal inconsistência pode gerar sofrimento.

Os diferentes estudos sobre o tema (Bendassolli et al., 2015; Costa et al., 2020; Irigaray et al., 2019; Morin, 2001; Ribeiro & Marra, 2021; Sá et al., 2022; Lima et al., 2013) apresentam semelhanças quanto às características das

dimensões observadas, mas também particularidades, como a ideia do trabalho enquanto chamado (*calling*) e percepção de relevância social mais latente para determinadas ocupações, algo esperado de um conceito tão multifacetado. No entanto, é importante revisitar os resultados encontrados por Morin (2001; 2008) e Morin, et al. (2007), identificando outras possíveis categorias que venham a emergir, considerando as mudanças no mundo organizacional.

No Brasil, a área de Gestão de Pessoas se estabeleceu a partir de um movimento de colonização estrangeira (Wood Júnior et al., 2011; 2012) no qual, por vezes, as teorias foram incorporadas à literatura nacional sem reconhecer as particularidades culturais do país. A proposta de Morin et al. (2007), de revisitar os atributos que conferem sentido ao trabalho, foi importante. Reconhecendo tal importância, cabe revisitar novamente o tema e comparar os resultados de um novo estudo aos resultados de Morin (2001), analisar as implicações nas apreensões individuais dos sentidos do trabalho e estabelecer comparações com os achados de Morin et al. (2007), já que essas apreensões também podem sofrer modificações ao longo do tempo.

Portanto, o artigo retoma as características de um trabalho com sentido, tendo, como referência, a percepção de estudantes de administração e administradores brasileiros, como forma de se aproximar do estudo de Morin (2001) e os achados obtidos por Morin et al. (2007). Como tais estudos

têm influenciado a produção nacional sobre o tema, busca-se identificar semelhanças e diferenças entre os achados com o público canadense e o brasileiro, e com os jovens executivos brasileiros, a fim de, a partir desses resultados e de contribuições de outros estudos (Costa et al., 2020; Bendassolli et al., 2015; Irigaray et al., 2019; Lima et al., 2013), apresentar um esquema que permita identificar semelhanças, diferenças e avanços nos estudos sobre o tema.

Metodologia

O objetivo deste artigo consiste em revisitar o modelo de Morin (2001) sobre os sentidos do trabalho, comparando as percepções de estudantes de administração e administradores brasileiros sobre as características que dão sentido ao trabalho. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa (Godoy, 1995), na busca de compreender tais características, considerando a perspectiva dos estudantes e dos administradores, bem como os resultados encontrados por Morin et al. (2007). No caso dos estudantes, o contato para pesquisa deu-se por meio de uma Instituição de Ensino Superior no estado de Minas Gerais.

Após anuência da coordenação do curso, os pesquisadores convidaram os participantes a integrarem a pesquisa e disponibilizaram um link de acesso para o registro das respostas. Por sua vez, a participação dos administradores formados considerou conexões e

contatos dos autores da pesquisa, resultando também na seleção a partir do critério de conveniência. No que se refere aos procedimentos éticos, para fins de condução da pesquisa, foram consideradas as orientações da Resolução n.º 510 (Ministério da Saúde, 2016), garantindo aos participantes a participação voluntária, a confidencialidade dos dados e a guarda do material.

A coleta de dados ocorreu entre março e outubro de 2023, no formato virtual, com o auxílio da plataforma Google Forms. Além da apresentação do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), buscou-se caracterizar os participantes considerando dados sociodemográficos e profissionais, bem como compreender fatores que implicam atribuição de sentidos ao trabalho e que caracterizam um trabalho sem sentido, semelhante ao utilizado por Morin (2001), com estudantes e administradores canadenses, e por Morin et al. (2007), com jovens executivos.

Após a coleta, as respostas foram submetidas à análise do conteúdo, considerando um agrupamento de técnicas que possibilitam uma análise textual mais detalhada (Bardin, 2016). Tal opção metodológica deu-se em função da clareza que a análise de conteúdo pode proporcionar à pesquisa, quando comparada a outras possibilidades de análises qualitativas, minimizando eventuais ambiguidades (Mozzato & Grzybovski, 2011). Estabeleceram-se a priori as seguintes categorias de análise: i) o que é trabalho para os estudantes e para os administradores; ii) um

trabalho tem sentido se...; iii) um trabalho não tem sentido se...; iii) o que procuro em um trabalho é...; e iv) do que eu mais sentiria falta se não trabalhasse. Considerando esse direcionamento, realizaram-se a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos dados, com inferências e interpretações (Bardin, 2016).

Descrição e Análise de dados

Participaram da pesquisa 30 estudantes de administração e 12 administradores. O grupo de estudantes é composto majoritariamente por mulheres (63,3%), com idades concentradas entre 21 e 23 anos (30%) e entre 27 e 29 anos (30%). A maioria dos estudantes é solteira (83,3%), tem 5 anos ou mais de experiência de trabalho (60%), trabalha na empresa atual entre 6 meses e 1 ano (40%), e possui renda de 1 a 2 salários-mínimos (50%). Por sua vez, o grupo de administradores é formado principalmente por mulheres (58,3%) e por pessoas solteiras (66,7%), com idade entre 33 e 35 anos (33,3%). Todos têm mais de 5 anos de experiência de trabalho, e o tempo de atuação na empresa atual varia: 25% estão há menos de 6 meses; 25%, entre 6 meses e 1 ano; e 25%, há 5 anos ou mais. A maior parte dos administradores (58,3%) recebe entre 1 e 2 salários-mínimos.

Na sequência, são apresentadas as concepções associadas à noção de trabalho e as características dão significado ao trabalho.

O que é trabalho

Quando perguntados sobre o que é trabalho, os estudantes de administração descreveram-no como: um meio para alcançar metas pessoais e organizacionais, a realização de atividades com comprometimento, sustento da família e dignidade. Os administradores destacaram o trabalho como uma

atividade produtiva que envolve o alcance de resultados, ocupação, realização, utilidade e crescimento. A tabela 1 apresenta os aspectos identificados neste estudo para estudantes (E) e administradores (A), que se assemelham aos resultados obtidos por Morin (2001).

Aspecto	Conteúdo	E (n=30)	A (n=12)
Remuneração	Exercício de atividade com o intuito de ser remunerado, forma digna de buscar o sustento, maneira de arcar com as despesas, venda da força de trabalho para sobrevivência	E = 15	A = 2
Forma de alcançar resultados	Esforços e atividades realizadas para atingir objetivos, alcançar determinados fins, forma de correr atrás dos objetivos	E = 9	A = 3
Crescimento, aprendizado e desenvolvimento	Crescimento profissional e pessoal, habilidades e conhecimentos pessoais e profissionais, aprendizado sobre forças e limitações	E = 6	A = 2
Desempenho de uma função/atividade ou profissão	Atividades produtivas, remuneradas ou não remuneradas, exercício de alguma função no mercado de trabalho	E = 6	A = 5
Realização	Planejamento de futuro e conquista de metas e objetivos, melhoria de condição de vida, realização de sonhos	E = 4	A = 1
Experiências	Meio de aplicar ou demonstrar habilidades e conhecimentos, adquirir experiências	E = 3	***
Relacionamento	Melhoria de relacionamentos interpessoais, construção de vínculos afetivos	E = 2	***
Utilidade	Sentir-se útil através do trabalho	E = 1	A = 2
Transformação	Algo que transforma as pessoas	E = 1	***
Reconhecimento	Algo que proporcione reconhecimento	E = 1	***
Compromisso	Responsabilidade, honestidade e força, dedicação, muito mais do que salário	E = 1	A = 1
Falta de paixão	Conotação negativa, algo que não envolve paixão, não se liga à formação	E = 1	***

Tabela 1. O que é trabalho para os estudantes e para os administradores

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Se comparados aos padrões de definição do trabalho propostos por England

e Whiteley (1990) e utilizados por Morin (2001), a maioria dos estudantes

atende aos padrões A, B e C, de concepções positivas do trabalho, o que corrobora os achados de Morin (2001). Também se observou uma concepção neutra do trabalho, com vinculação do trabalho desempenhado ao recebimento de salário, o que pode ser representado pelo padrão F. Na resposta de apenas um deles foram encontrados elementos relacionados aos padrões D e E, que englobam concepções negativas. Para os administradores, não houve conotação negativa associada ao trabalho, mas sim semelhanças com os padrões A, B e C de concepções positivas do trabalho; e no padrão F, com uma concepção neutra, de associação do trabalho ao desempenho de atividade e remuneração.

Nas respostas dos estudantes sobre o que é trabalho, emergem características de um trabalho que tem sentido, como a realização e atualização do seu potencial (Morin, 2001), conforme os trechos de resposta de E1, *“entendo como esforço positivo para que eu atinja meus objetivos, onde eu posso planejar meu futuro e conquistar minhas metas”*; de E6, o qual aponta que o *“trabalho compreende as atividades que fazemos para conseguir alcançar um objetivo e demonstrar nossas habilidades”*; e de E9, que indica que *“são esforços prestados a alguém ou alguma pessoa com o intuito de atingir alguma meta trazendo vantagens a entidade/pessoa”*. Ressalta-se o alcance de objetivo ou meta que, na percepção dos participantes, possibilita a realização e o desenvolvimento dos talentos (Morin, 2001), compreensão semelhante ao relatado por jovens trabalhadores-estudantes (Costa

et al., 2020). No geral, nas respostas de E1, E6 e E9, há a vinculação do trabalho a um resultado útil, assim como ocorreu no estudo de Morin (2001).

Dada a relevância de aspectos voltados às questões financeiras e sociais que o trabalho pode proporcionar (Costa et al., 2020; Costa et al., 2023; Morin, 2001), a visão do trabalho como fonte de recursos também é recorrente nos relatos dos estudantes. Nessa direção, o trabalho seria fonte para o seu próprio sustento e/ou da sua família, como é possível identificar nas respostas de E3, que afirma que se trata de *“toda atividade que demanda tempo e conseqüentemente remunerada”*; de E7, como *“uma forma digna de buscar o seu sustento”*; e de E8, cuja compreensão indica o *“trabalho como forma de comprometimento, responsabilidade, honestidade e força. Trabalho é o ganha-pão de uma família, é muito mais do que salário”*.

Esses trechos vão ao encontro de uma das características de um trabalho que tem sentido, segundo Morin (2001), que afirma que isso ocorre ao se garantir a segurança e a autonomia. Os estudantes E7 e E8 também relacionam o trabalho a algo que dignifica, que torna honesto o dinheiro recebido em troca da sua mão de obra, o que corrobora os achados de Morin (2001) na aceção de que o trabalho vai além do “ganha-pão”, representando algo que mantém a sua dignidade pessoal. Portanto, tais achados indicam características que se fazem presentes em diferentes momentos temporais e contextos sociais, políti-

cos e econômicos, tendo em vista o estudo canadense de 1990 e a pesquisa brasileira em 2023.

Os relatos dos administradores, por sua vez, também remontam às características de um trabalho que tem sentido encontradas por Morin (2001), como pode ser ilustrado a partir dos trechos de respostas a seguir, em que A3 registra que o *“trabalho é uma forma de sustento material, físico e também mental, já que, através do trabalho eu me sinto útil, o que me faz estar bem mentalmente”*; e de A12, que traz elementos que remetem à subsistência e concretização de objetivos quando há recursos financeiros, descrevendo que trabalho *“é ter alguma atividade como fonte de renda para que possa arcar com suas despesas e gastos e também alcançar objetivos e sonhos que necessitam de dinheiro”*.

Por fim, na definição do que é trabalho, os estudantes e administradores tangenciam a questão de este ser considerado uma atividade associada ou não à troca de mão de obra por remuneração (Morin, 2001), como ilustra o relato de E10: *“é a atividade realizada com ou sem remuneração, como na economia ou voluntário”*. Um trecho da resposta de E5 também ilustra isso: *“trabalho é o conjunto de atividades realizadas com um objetivo, uma forma de desenvolver nossas habilidades e crescer como ser humano. Exemplo: trabalho formal, voluntário, estágio”*. Conforme os relatos, pode-se inferir que o trabalho faz sentido por *“prestar um serviço e fazer sua contribuição à sociedade”*, tal como sinalizado por Morin (2001, p. 14).

Em relação aos administradores, observa-se na resposta de A11 a compreensão sobre o trabalho como *“toda atividade física ou intelectual utilizada por um indivíduo, com o objetivo de beneficiar a sociedade como um todo, sendo o mesmo remunerado ou não”*, o que é complementado por um trecho da resposta de A6, o qual indica que o *“trabalho é uma forma de sustento material, físico e mental, já que, através do trabalho, eu me sinto útil, o que me faz estar bem mentalmente”*. Logo, os fatores relacionados aos sentidos do trabalho podem ter impacto na saúde mental (Morin, 2008), e o trabalho é considerado uma atividade muito além da provisão financeira, demandando o desenvolvimento de estratégias individuais para lidar com o estresse ou mesmo para recuperar e preservar a saúde.

No estudo de Morin et al. (2007), não se discute a noção de trabalho, mas o sentido que o trabalho tem para os executivos contempla os aspectos similares aos mencionados pelos estudantes de administração e administradores, a saber: satisfação pessoal, independência e sobrevivência, crescimento e aprendizagem, identidade (dimensão individual), utilidade, relacionamento e inserção social (dimensão organizacional) e contribuição social (dimensão social). Isso indica que há atributos comuns, que são socialmente compartilhados em relação à noção de trabalho, e tais atributos contribuem fortemente na construção dos significados de traba-

lhar (Ribeiro & Marra, 2021), sendo observados em grupos com perfis diferentes e contextos.

O que eu faço é trabalho se...

Para a maioria dos estudantes, o que eles fazem é trabalho se envolver remuneração pela atividade desenvolvida e se esta possui um objetivo e/ou resultado a ser alcançado. Tal percepção pode ser encontrada, por exemplo, na resposta de E24, na qual o estudante sinaliza: *“se estiver vendendo minha força de trabalho para garantir meu sustento, ou seja, para garantir o atendimento às necessidades básicas de sobrevivência em sociedade, além de contribuir para a realização de objetivos”*, de forma que a remuneração alcançada por meio do trabalho antecede a autonomia e independência financeira (Morin, 2001), e, ao mesmo tempo, vincula-se ao princípio básico de sobrevivência e projeta perspectivas em relação ao futuro (Irigaray et al., 2019), voltadas para o alcance de objetivos.

Esses atributos também emergem na análise de conteúdo empregada na pesquisa com os jovens executivos brasileiros, que associam a remuneração financeira a quem trabalha, a possibilidade de o indivíduo alcançar melhor qualidade de vida e a sensação de independência financeira e psicológica (Morin et al., 2007). Contudo, eles diferenciam-se da noção de independência apresentada por Morin (2001), que se fundamenta na Escola Sociotécnica,

aproximando-se dos resultados encontrados por Morin et al. (2007, p. 54), nos quais *“a remuneração almejada traz, muitas vezes, uma conotação libertadora”*.

No caso dos estudantes de administração desta pesquisa, o trabalho confere algum grau de independência do núcleo familiar, ou, ainda, pela condição de mais jovens, eles passam a contribuir financeiramente com este núcleo, em vez de depender dele. Para os administradores pesquisados, tal qual em Morin et al. (2007), a remuneração proveniente do trabalho é associada a uma noção mais ampla de independência, possibilitando progredir na carreira, receber maiores remunerações, concretizar sonhos e objetivos e, de forma mais ampla, alcançar patamares maiores de qualidade de vida.

O trabalho enquanto um objetivo/propósito é esperado por este público, uma vez que os estudantes estão em fase de formação universitária e, em sua maioria, são jovens (60% possuem menos de 30 anos), os quais atribuem ao trabalho possibilidades de desenvolvimento e crescimento. Esse resultado é congruente com outras pesquisas sobre sentidos do trabalho (Irigaray et al. 2019; Costa et al., 2020; Costa et al., 2023), em especial para jovens trabalhadores, pois o trabalho e o estudo são possibilidades concomitantes, sendo que o estudo está relacionado à questão da qualificação/educação e representa um investimento, prospectando-se para

o futuro em que se vislumbram melhores oportunidades de trabalho (Costa et al., 2020).

Para os administradores, o que fazem pode ser considerado trabalho se envolver, principalmente, objetivos, desenvolvimento e remuneração. A remuneração é citada como algo que possibilita o alcance de seus objetivos, como exemplificado pelo trecho da fala de A12: “se me traz remuneração e me permite realizar meus sonhos e alcançar meus objetivos”. Tais achados têm respaldo na literatura, a exemplo do estudo de Morin (2001), em que o trabalho faz sentido se proporcionar possibilidades de realização das ambições. Como contraponto,

destaca-se que, entre os estudantes de administração, há sentimentos negativos relacionados ao trabalho, como não gostar do que faz, o que pode indicar que eles trabalham para suprir suas necessidades financeiras, ou seja, estão mais ligados ao sentido monetário do trabalho, aspecto mencionado por Houssemmand (2021) e Costa et al. (2023). Contudo, cabe assinalar que as informações sobre o perfil dos estudantes e administradores participantes do presente estudo demonstram que, para cerca de 60% dos administradores em exercício da profissão, a renda continua entre um e dois salários-mínimos.

Sentido do trabalho para estudantes e administradores

As respostas sobre o que é um trabalho que tem sentido para os estudantes e os administradores foram aderentes às categorias propostas por Morin (2001), a saber: 1) é feito de maneira eficiente e leva a alguma coisa; 2) é intrinsecamente satisfatório; 3) é moral-

mente aceitável; 4) é fonte de experiências de relações humanas satisfatórias; 5) garante a segurança e a autonomia; e 6) mantém ocupado. Em Morin et al. (2007), esses mesmos atributos são mencionados, contudo, classificados na esfera individual, organizacional e social. Para analisar de forma mais precisa, os relatos foram sintetizados e apresentados na tabela 2, a seguir.

Categorias de Morin (2001)	Nesta pesquisa	Conteúdo	E (n=30)	A (n=12)
É intrinsecamente satisfatório.	É satisfatório.	Faz se sentir bem, agrega na vida pessoal e profissional, permite satisfação e realização, prazer, admiração, proporciona satisfação em exercer a função.	E = 15	A = 5
	Permite aprender e se superar.	Possibilita crescimento, estimula a progredir, oferece oportunidade de se desenvolver.	E = 4	A = 1
	Envolve reconhecimento.	Tem retorno na vida profissional e pessoal.	E = 3	A = 3

É feito de maneira eficiente e leva a alguma coisa.	Gera resultado, tem objetivo.	Tem objetivos, clareza na finalidade da atividade, alcance de resultados e objetivos, atende a uma demanda solicitada, tem propósito claro.	E = 12	A = 4
	É útil.	Tem utilidade e é importante.	***	A = 1
	Requer empenho.	Envolve empenho em relação aos deveres.	E = 1	***
É moralmente aceitável.	Gera um sentido.	Tem sentido, denota honestidade e justiça, é relevante, é essencial na vida de outro indivíduo.	E = 2	A = 1
Garante a segurança e a autonomia.	Tem remuneração.	Paga um bom salário pelo trabalho realizado.	E = 2	***
É fonte de experiências de relações humanas satisfatórias.	Beneficia terceiros.	Permite realizar sonhos dos clientes, prestar serviços para uma pessoa, ser colaborativo na vida de outros.	E = 2	A = 1
	Envolve relacionamentos	Traz sensação de pertencimento a um grupo	E = 1	***

Tabela 2. Um trabalho tem sentido se...

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Parte expressiva dos estudantes valoriza a satisfação, o alcance de resultados, o aprendizado e o reconhecimento. De acordo com E20, “um trabalho tem sentido se me sinto bem executando determinada tarefa e com ela vou conseguir alcançar meus objetivos”; já para E22, “se eu estou realizada ou me proporcionado realizações”; e para E29, o trabalho “tem sentido quando se faz algo que goste, quando se sente aquele prazer de trabalho feito”. Percebe-se, nos relatos anteriores, que, em um trabalho que tem sentido, há presença de satisfação e prazer, achado que corrobora a pesquisa de Costa et al. (2023). Para os estudantes, um trabalho tem sentido se leva a algum resultado e objetivo, é útil e requer empenho, como é possível perceber, também, no relato

de E2, “se eu tenho objetivos para conquistar algo e entendo que preciso trabalhar para alcançá-los”, e de E13, “você saber a finalidade da atividade que exerce”, indicando que um trabalho com sentido proporciona a possibilidade de executar tarefas com propósito e alcançar resultados que geram satisfação (Morin, 2008).

A categoria “mantém ocupado”, proposta por Morin (2001), não foi associada diretamente a um trabalho com sentido, tanto pelos estudantes quanto pelos administradores. Assim, nesta pesquisa, para o trabalho ter sentido, não basta evitar o vazio e a ansiedade, como compreendido pela Escola Sociotécnica (Morin et al. 2007). A ocupação em si parece não tornar o trabalho significativo, mas a satisfação e a percepção de utilidade tendem a ser atributos

mais apreciados pelos participantes da pesquisa, contribuindo efetivamente com a noção de um trabalho substancial, cujas atividades têm direção, propósito e finalidade.

No que diz respeito aos administradores, sete deles afirmam que um trabalho com sentido é intrinsecamente satisfatório, e cinco deles vinculam um trabalho que tem sentido à execução de uma atividade que gera um resultado e a algo útil, remetendo à importância da execução da atividade para além da ocupação, sendo eficiente e com alcance de objetivos (Irigaray et al., 2019; Morin, 2008). Por outro lado, na categoria “garante a segurança e a autonomia”, não houve respostas dos administradores, o que pode indicar possível insatisfação em relação à remuneração e dificuldade de alcance de salário apropriado e justo, visto que a maioria deles (58,3%) recebe de 1 a 2 salários mínimos, mesma faixa salarial da maioria dos estudantes de administração.

Nota-se que, para os dois grupos — estudantes e administradores —, o trabalho que tem sentido perpassa por relações interpessoais saudáveis, benefícios a terceiros e reconhecimento pes-

soal (Morin, 2008), como pode ser observado nos relatos de E6, em “me faz bem, consigo alcançar meus objetivos, autorrealização, satisfação”; de E17, em “eu conseguir realizar os sonhos dos clientes e desenvolver minha equipe”; e de A10, em “tem retornos em sua vida profissional e na sua formação enquanto cidadão, além de ser colaborativo na vida de outros”. Nestes relatos, percebe-se que o trabalho transcende a questão financeira, contemplando também a realização pessoal e de terceiros (Costa et al., 2023).

Em contrapartida, um trabalho que não tem significado para os estudantes e para os administradores envolve aspectos como desinteresse, ausência de prazer, falta de oportunidades e de objetivos claros, em consonância com as respostas mais frequentes elencadas no estudo de Morin (2001), conforme pode ser observado na tabela 3. Diferentemente da pesquisa com jovens executivos brasileiros, na qual nenhum dos entrevistados associou a baixa remuneração pela atividade realizada à ausência de sentido do trabalho (Morin et al., 2007), neste estudo isso é observado tanto pelos estudantes de administração quanto pelos administradores.

Categorias Morin (2001)	Nesta pesquisa	Conteúdo	E (n=30)	A (n=12)
É feito sem interesse, sem prazer.	Desmotiva, é insatisfatório.	Não te faz feliz e satisfeito, não tem um porquê, remete a um sacrifício, é como uma obrigação, traz pesar, não permite se sentir bem, não se gosta do que faz.	E = 11	A = 2
Não corresponde às suas competências nem aos seus interesses.	Não oferece oportunidades.	Não traz desenvolvimento pessoal ou profissional, não permite crescimento, te força a fazer aquela atividade.	E = 5	***

É feito de maneira ineficiente, leva a lugar algum.	Não possui objetivos.	Desperdiça esforços, tempo, capital, não tem um objetivo claro, não tem planejamento, é desorganizado.	E = 4	A = 4
É desvalorizador.	Causa infelicidade.	Faz mal, é desgastante, não te completa, as atividades não são desafiadoras, é indigno, envolve desprezo, fere a integridade física e emocional, a moral.	E = 4	A = 3
	Não tem reconhecimento.	É desvalorizado, não tem um retorno gratificante, não tem admiração, não tem retorno financeiro.	E = 4	A = 2
Não serve para prover as necessidades.	Prende-se à necessidade de sobrevivência.	Se a única coisa que mantém no trabalho é a necessidade de sobreviver, o salário.	E = 4	***
É inútil	Não beneficia ninguém.	Não contribui em nada ou é apenas padrão (repetitivo), não traz enriquecimento intelectual, não há contribuição na vida do próximo.	E = 2	A = 2
Valores incompatíveis com o indivíduo.	Exige renúncias.	Exige abrir mão de valores e dignidade, renunciar às próprias crenças.	E = 2	***
Atributo novo	Não é fonte de relações humanas satisfatórias.	Não permite se sentir parte da equipe.	E = 1	***
Atributo novo	Falta comprometimento.	Não envolve o comprometimento necessário.	E = 1	***

Tabela 3. Um trabalho não tem sentido se...

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Para os estudantes e administradores, um trabalho que não tem sentido vincula-se a sentimento negativos, a exemplo dos relatos apresentados por E6, no qual menciona: “*é desgastante, não te faz bem*”; por A6, na oportunidade em que a administradora afirma que um trabalho sem sentido “*traz pesar na execução das tarefas, é indigno, sou tratada com desprezo*”; e por A12, no seguinte trecho: “*se me deixa frustrada, insatisfeita e não me proporciona momentos de aprendizado e desenvolvimento*”. Portanto, a falta de sentido no trabalho vincula-se, além de outros atributos, a uma possível ausência de prazer no trabalho —

parcial ou em sua totalidade — e/ou à existência de sofrimento decorrente da atividade realizada (Costa et al., 2023). Nessa acepção, o estudante E24 descreveu o seguinte: “*um trabalho não tem sentido se eu não me sentir parte da equipe, se eu não for reconhecida pelo que faço, se eu não tiver oportunidades de crescimento e evolução, se eu me sentir constantemente desmotivada e for para o trabalho todos os dias como obrigação, sendo que a única coisa que me mantém lá seja a necessidade de sobrevivência*” (E24).

Destaca-se que duas novas categorias emergiram das falas dos estu-

dantes nesta pesquisa, e elas foram denominadas como “falta comprometimento” e “não é fonte de relações humanas satisfatórias”. Tendo em vista que, quanto mais sentido e propósito são percebidos no trabalho, maior é a possibilidade de desenvolvimento de laços afetivos do empregado para com a organização que trabalha (Costa et al., 2022), é coerente inferir que o oposto também é verdadeiro, ou seja, quando

um trabalho não tem sentido e finalidade, possivelmente não haverá comprometimento nem com o trabalho, nem com os pares, nem com a organização. O mesmo ocorre com a categoria “não é fonte de relações humanas satisfatórias”, em que se compreende que a ausência de afiliações entre os membros da organização não possibilita que esses membros se sintam parte de uma comunidade (Morin, 2001; Houssemand, 2021).

Aspirações relacionadas ao trabalho e as percepções quanto a sua ausência

Ao responderem sobre o que procuram no trabalho, os estudantes e os administradores mencionaram aspectos que coincidem com os mapeados no estudo de Morin (2001), tais como desenvolvimento, boas condições de trabalho e sentimento de

vinculação. Novamente, nota-se que determinadas características que se buscam no trabalho são atemporais e compatíveis com diferentes culturas — canadense e brasileira — em momentos sociais, políticos e econômicos distintos. Em contrapartida, novas categorias surgiram — estabilidade e exercer a profissão — no tocante às aspirações sobre o trabalho, conforme síntese apresentada na tabela 4.

Categories Morin (2001)	Nesta pesquisa	Conteúdo	E (n=30)	A (n=12)
Realização e desenvolvimento, exercício da criatividade, completude	Conhecimento e desenvolvimento	Adquirir conhecimentos e habilidades, aprendizado, auxiliar no crescimento da empresa, dar o máximo, evoluir, atividades desafiadoras	E = 12	A = 6
	Crescimento	Desafios, oportunidades de crescimento pessoal, profissional, organizacional	E = 7	A = 2
	Conquistas	Graduação como fruto do trabalho, sucesso e realização de objetivos	E = 2	A = 2
Boas condições de trabalho	Remuneração adequada	Boa remuneração, lucratividade, estabilidade/independência financeira	E = 7	A = 1
	Ambiente de trabalho saudável	Ambiente agradável, boas condições de trabalho	E = 3	A = 1

	Reconhecimento	Ser reconhecido pelo que faz, reconhecimento pessoal e profissional, ser valorizado	E = 5	A = 1
Um trabalho intrinsecamente satisfatório	Realização	Fonte de prazer, realização pessoal, fazer o que se gosta e o que faz sentido, identificação pessoal e profissional	E = 4	A = 4
Contatos interessantes e sentimento de vinculação	Bons relacionamentos	Laços, amizades, confiança, trabalho em equipe	E = 3	***
Atributo novo	Estabilidade	Constância	E = 2	***
Atributo novo	Ocupação	Exercício da função, executando os afazeres	***	A9

Tabela 4. O que procuro em um trabalho é...

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Para além dos aspectos já mencionados na literatura, os entrevistados citaram questões de estabilidade e a possibilidade de exercer a profissão, certamente alinhada com a área de formação. Os relatos dos estudantes em relação a esta categoria vinculam-se à categoria de um trabalho que tem sentido que garante a segurança e a autonomia (Morin, 2001). Porém, esse sentido do trabalho pode estar atrelado a outros aspectos, além da segurança e autonomia, como no relato de E15, em que se pontua *“a conquista de tudo aquilo que eu desejo realizar, por exemplo, a minha graduação é fruto do meu trabalho”*, abrangendo perspectivas e expectativas em relação ao futuro (Irigaray et al., 2019).

Nas categorias que emergiram das respostas dos administradores, destacam-se os relatos de A4, em que se indica: *“fazer o que sou apaixonada e o que faz sentido para mim como identificação pessoal e profissional”*, e de A9, em que se

menciona sobre aplicar os conhecimentos depois da formação acadêmica: *“exercer minha função, executando meus afazeres”*. A administradora A4 associa a procura de um trabalho que faz sentido para ela com a correspondência dos seus valores e do trabalho, levando à identificação. Por outro lado, a administradora procura um trabalho em que possa executar suas tarefas, que também possa levar ao prazer e à realização, culminando em um trabalho que tem sentido, sendo intrinsecamente satisfatório (Morin, 2001).

Na pesquisa realizada com jovens executivos, Morin et al. (2007) sugerem que as funções e os cargos ocupados são aspectos a serem considerados em pesquisas futuras sobre os sentidos do trabalho. Desempenhar funções e cargos compatíveis com a formação e aspirações individuais parece configurar um atributo de forte apelo para que o trabalho tenha sentido. Somam-se

a isso a importância de se sentir realizado, de o trabalho ser fonte de prazer e de realização pessoal (Morin, 2001), além de ser um ambiente agradável, com boas condições laborais para o exercício dessas funções.

Por outro lado, em relação à ausência do trabalho, os participantes es-

pecificaram aquilo de que mais sentiriam falta caso não trabalhassem, apontando aspectos também encontrados no estudo de Morin (2001), na década de 1990, com estudantes de administração e administradores canadenses. Contudo, emergiram novas categorias, conforme a tabela 5.

Categorias Morin (2001)	Categorias	Conteúdo	E (n=30)	A (n=12)
Relações com os outros	Relacionamentos	Colegas, amizades, convivência, com pessoas, trocas de experiência	E = 16	A = 3
Ter algo para fazer	Rotina	Dia a dia, ocupação do tempo, responsabilidades diárias, afazeres, correria do dia a dia	E = 8	A = 2
Salário	Remuneração	Renda atual, independência financeira	E =7	A = 1
Sentir-se útil, dignidade pessoal	Realização	Sentido, objetivo e direção na vida, fazer o que se gosta e prazer de realizar sonhos	E = 4	A = 1
	Sentimento de utilidade	Sentir-se importante para algo, ser útil, deixar um legado, contribuir para a empresa, a equipe e a sociedade	E = 2	A = 5
Atributo novo	Oportunidades	Desenvolver-se, ter oportunidade de crescimento, ter a sensação de estar em movimento, exercer a criatividade, ter compromissos, responsabilidades e desafios	E =8	A = 3
Atributo novo	Independência	Poder viver e realizar tudo que deseja	E = 3	***
Atributo novo	Estabilidade	Constância	E =1	***
Atributo novo	Conhecimentos	Aprendizado, crescimento pessoal, rotina de aprendizado	E = 1	A = 3
Atributo novo	Nada	Não sentiria falta de nada.	***	A = 1

Tabela 5: Do que eu mais sentiria falta se não trabalhasse...

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

No que se refere ao sentimento de carência decorrente da situação de não trabalho, os participantes sinalizaram os relacionamentos interpessoais e

a remuneração de forma recorrente, indicando a necessidade de vinculação a um grupo e o valor atribuído a um salá-

rio adequado (Morin, 2001), como indicam os relatos de E7, no qual o não trabalhar estaria relacionado à falta de *“remuneração, ao tempo que passo com as pessoas do meu trabalho”*; de E9, que registra falta *“da independência financeira e das amizades feitas no ambiente de trabalho”*; e de A12, que atesta que *“sentiria falta dos desafios e da rotina de aprendizado e troca com os colegas de trabalho, além de me sentir perdida e triste”*.

Ter algo para fazer e sentir-se útil também foram aspectos mencionados por ambos os grupos em questão, quando perguntados do que sentiriam falta se não trabalhassem, como nos casos de E3, para quem a falta se dá por *“[não] ter uma responsabilidade diária”*; de E27, quanto à *“interação com as pessoas, da minha rotina, das atividades que eu gosto de realizar”*; e de A2, que reporta a *“remuneração, ocupação do tempo, convivência e troca de experiências com as pessoas, sentir-se útil”*. O sentimento de utilidade e o fato de ter algo para fazer e/ou fazer algo de produtivo se vinculam ao sentido, de forma que o processo de trabalho e os seus frutos impactam a identidade dos sujeitos (Morin, 2001), determinando aqueles que são ou não úteis na sociedade, a partir de seu próprio julgamento e da percepção de utilidade forjada coletivamente (Ribeiro & Marra, 2021).

Não obstante, novos elementos emergiram a partir dos relatos obtidos nesta pesquisa, como as oportunidades e os conhecimentos advindos do trabalho, sendo exemplos os relatos de E5, o qual indica que sentiria falta *“de tudo que eu aprendo e desenvolvo com as experiências diárias”*, e E28, cuja falta do trabalho se dá por conta de *“sempre estar em movimento, me desenvolvendo e crescendo como profissional”*. Logo, um trabalho que tem sentido permite o desenvolvimento pessoal e profissional do trabalhador (Costa et al., 2020; Nunes et al., 2022), o aprendizado de novas competências e a atualização do potencial (Morin, 2001).

Especificamente, para os estudantes, surgiram relatos fazendo alusão à independência e estabilidade, como afirma E24: *“sentiria falta da minha independência, de poder realizar sonhos, de ter sentido, objetivo e direção na vida”*. Por se tratar de um grupo que, como já mencionado, é constituído, majoritariamente, de pessoas jovens, adquirir independência e estabilidade tem um peso maior, considerando que jovens trabalhadores são mais vulneráveis no mercado de trabalho (Costa et al., 2020). Já no caso dos administradores, o entrevistado A4 afirmou que não sentiria falta de nada caso não trabalhasse, o que sugere falta de identificação com o trabalho atual e/ou insatisfação.

Esquema conceitual: atributos identificados

Ao revisitar os atributos que conferem sentido ao trabalho por meio da pesquisa com estudantes de administração e administradores brasileiros, é possível identificar que aqueles atributos mapeados por Morin e colaboradores (Morin, 2001; Morin & Cherré, 1999; Morin, 1997), em especial na pesquisa com estudantes canadenses de admi-

nistração e administradores de alto escalão do Quebec e da França (Morin, 2001), ainda se fazem presentes na compreensão do que um trabalho precisa para ter sentido. Apesar das diferenças na dinâmica do mercado de trabalho entre Brasil e Canadá na época da pesquisa e hoje em dia, características do trabalho com sentido e princípios organizacionais se mantiveram, em termos gerais, conforme demonstrado na figura 1:

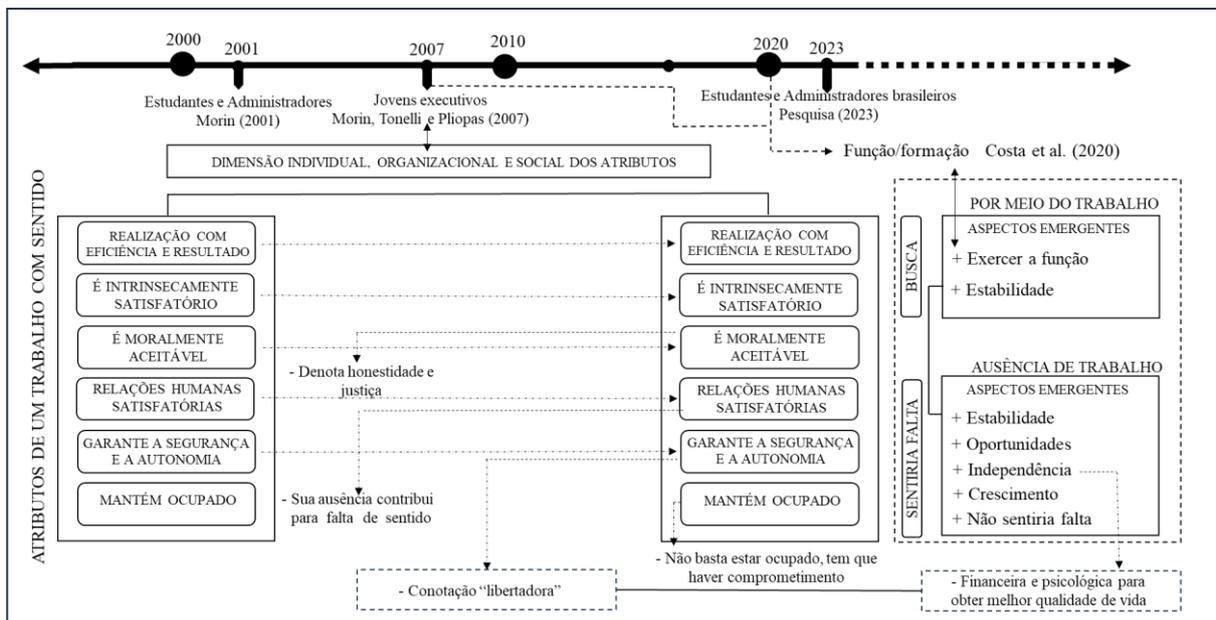


Figura 1: Esquema conceitual: atributos de um trabalho com sentido para estudantes e administradores brasileiros

Fonte: Elaborada pelos autores (2024).

As apreensões individuais de atributos compartilhados coletivamente (Ribeiro & Marra, 2021) mantiveram-se ao longo do tempo, observando-se sutilezas que demandam reflexões

teóricas e quanto às práticas organizacionais. A realização do trabalho de forma eficiente e que leve a um resultado, a satisfação intrínseca, a dimensão Moral, as relações humanas satisfatórias e o fato de ter margem de segurança

e autonomia (Morin, 2001) foram atributos ratificados pelos participantes brasileiros. No entanto, apenas estabelecer relações humanas no ambiente de trabalho parece não ser suficiente, é preciso sentir-se parte da equipe e ter comprometimento. Na pesquisa, diferentemente da Escola Sociotécnica, o trabalho parece não preencher a ideia de vazio e evitar a ansiedade (Morin et al., 2007).

De modo geral, a percepção sobre valorização, apoio no trabalho, possibilidade de desenvolver habilidades, sentir-se valorizado e fazer parte de um ambiente estimulante tende a envolver emocionalmente as pessoas, a ponto de que a atividade realizada seja definida como positiva, o que possibilita o desenvolvimento de um vínculo afetivo pelo trabalho e pela organização (Morin, 2008). Portanto, as relações interpessoais saudáveis e os elementos apontados contribuem para a percepção de sentido no trabalho, bem como a sua ausência pode ter um impacto considerável na ausência de sentido, conforme observado nesta pesquisa. Não basta estar inserido na equipe, é preciso sentir-se parte dela.

Portanto, quando um trabalho tem um sentido claro e positivo para o indivíduo, e ele se sente orientado a realizá-lo por motivações intrínsecas, como o desejo de contribuir para um propósito maior ou a busca por autorrealização, isso tende a aumentar seu comprometimento com a organização. Além disso, se o trabalho está em har-

monia com os valores, habilidades e aspirações do indivíduo, há uma maior probabilidade de ele se comprometer emocionalmente com a organização, visto que percebe uma conexão significativa entre suas próprias características e as demandas do trabalho. Portanto, honestidade e senso de justiça são atributos valorizados.

Na figura 1, as setas que saem dos atributos sinalizados à esquerda e vão em direção aos atributos da direita indicam que esses atributos foram observados na pesquisa de Morin (2001) e nesta pesquisa. Esses atributos são semelhantes aos encontrados por Morin et al. (2007), que os classificam em três dimensões: individual, organizacional e social. A ideia de manter-se ocupado parece não conferir sentido às atividades realizadas pelos estudantes e pelos administradores. Isso pode acontecer pelo fato de que esses trabalhadores desempenham atividades que podem não estar vinculadas à sua formação ou não são restritas à profissão do administrador. O desejo de reconhecimento profissional faz com que o fato de estar ocupado não implique necessariamente ter sentido. É necessário ocupar-se com atividades que contribuam com a autorrealização.

A busca por um trabalho com sentido envolve o exercício da profissão e alguma estabilidade na carreira nas organizações de que fazem parte. Conforme sinalizado na literatura, “o sentido do trabalho não se restringe à remuneração ou benefícios [...], mas en-

volve também a identificação com a atividade exercida na organização” (Costa et al., 2020, p. 81). Ao analisar certas características dos participantes — como remuneração entre 1 e 2 salários mínimos —, infere-se que as atividades realizadas podem não estar alinhadas com o objetivo profissional e com a formação acadêmica, sugerindo a possibilidade de não identificação com as atividades. Se o que se busca por meio do trabalho é o exercício da função e isso não ocorre, certamente isso impacta a retenção desses trabalhadores pelas organizações de que fazem parte.

Outros achados desta pesquisa envolvem a percepção quanto à ausência de trabalho, em que novos elementos foram identificados, somando-se aos sinalizados por Morin (2001). São eles a estabilidade, as oportunidades (ter oportunidade de crescimento, ter a sensação de estar em movimento, exercer a criatividade, ter compromissos, responsabilidades e desafios), a independência (poder viver e realizar tudo que deseja) e o crescimento. Apesar de o salário não ser diretamente mencionado, na pesquisa, a ideia de estabilidade está associada a alguma segurança de renda para suprir suas necessidades e demandas financeiras (Costa et al., 2020).

Nesta pesquisa, a concepção de independência, adquirida por meio do

trabalho, assemelha-se à noção de independência apresentada por Morin et al. (2007), com uma conotação libertadora, diferentemente dos preceitos sociotécnicos, tal como no modelo proposto por Morin (2001). De forma prática, isso acontece na medida em que os estudantes conquistam emancipação financeira e passam a contribuir com o núcleo familiar e os administradores conseguem progressão na carreira, implicando maiores remunerações e concretização de seus sonhos e objetivos, o que, por sua vez, pode contribuir com a melhora de qualidade de vida.

A apresentação do esquema sinaliza atributos que tornam o trabalho com sentido, comparando-os aos achados da pesquisa realizada por Morin (2001), com estudantes de administração e administradores estrangeiros, com os resultados de Morin et al. (2007), ao considerar as percepções de jovens executivos brasileiros, finalizando as discussões desta pesquisa. Tais atributos podem ser considerados em novos estudos sobre o tema, a fim avaliar sua presença em outras categorias profissionais e/ou grupo de trabalhadores. De modo geral, a característica “mantém ocupado” não foi identificada com os participantes brasileiros, provavelmente porque, para eles, é relevante criar um vínculo com o trabalho e/ou com a organização da qual fazem parte.

Considerações finais

O objetivo deste artigo foi identificar as características que dão sentido

ao trabalho conforme a percepção de estudantes de administração e administradores brasileiros, comparando-as ao

modelo teórico proposto por Morin (2001), e os resultados encontrados por Morin et al. (2007). Ao comparar as percepções dos participantes – estudantes e administradores brasileiros X estudantes e administradores estrangeiros – com o referencial teórico, emergiram nuances e semelhanças entre os achados das pesquisas que enriqueceram a compreensão sobre a natureza do trabalho e sua relação com o sentido atribuído pelos profissionais, ampliando o panorama sobre os atributos que conferem sentido a um trabalho.

Mesmo em um contexto cultural, temporal, social, territorial e econômico diferente daquele onde a pesquisa foi realizada pela autora canadense, nota-se que os atributos delineados por Morin, tais como eficiência na realização do trabalho, satisfação intrínseca, dimensão moral, relações humanas satisfatórias e autonomia, mantêm-se relevantes e significativos tanto para os estudantes de administração quanto para administradores brasileiros. No entanto, observa-se que apenas estabelecer relações interpessoais não é suficiente; são essenciais a sensação de pertencimento enquanto integrante da equipe e a necessidade de demonstrar comprometimento para que o trabalho adquira um sentido mais profundo.

Do ponto de vista teórico, este estudo revelou novos elementos que contribuem para a compreensão do sentido do trabalho, como estabilidade na carreira, oportunidades de crescimento, independência e crescimento pessoal. Estes fatores, embora não diretamente

abordados pelo modelo de Morin, demonstraram ser cruciais para os participantes brasileiros na busca por um trabalho significativo e satisfatório. A comparação entre as percepções dos participantes e o modelo teórico utilizado como referência ressalta a importância de considerar contextos culturais e socioeconômicos específicos ao investigar o sentido do trabalho.

Como limitações do estudo, aponta-se o número reduzido de participantes da pesquisa, se comparado ao estudo de Morin (2001), além do fato de não abarcar participantes das diferentes regiões do Brasil, país com dimensões continentais e particularidades regionais.

Por fim, sugere-se que futuras pesquisas explorem esses atributos em outras categorias profissionais e contextos culturais, a fim de enriquecer ainda mais a compreensão sobre esse fenômeno complexo e multifacetado, considerando, entre outras possibilidades, os seguintes delineamentos: i) estudo longitudinal sobre o impacto das relações interpessoais no sentido do trabalho, acompanhando um grupo de profissionais ao longo do tempo e investigando como as relações interpessoais no ambiente de trabalho influenciam sua percepção de sentido ao longo de suas carreiras; ii) pesquisa sobre a relação entre oportunidades de crescimento e satisfação no trabalho, examinando como a percepção de oportunidades de crescimento, como desenvolvimento de habilidades, avanço na carreira e exercício da criatividade, está relacionada com a

satisfação e o sentido do trabalho; iii) análise comparativa das percepções de sentido do trabalho entre diferentes categorias profissionais, como administradores, profissionais de saúde e educadores, de modo a ajudar a identificar se certos atributos são universalmente importantes para o sentido do trabalho

Referências

Alcadipani, R., Lotta, G., & Rodrigues, C. (2022). Police officers and the meaning of work: The forgotten dimension. *Public Organization Review*, 22, 1081–1097.

Bendassolli, P. F., Borges, J. E., Alves, J. S. C., & Torres, T. D. L. (2015). Escala do trabalho com sentido nas indústrias criativas: Análise fatorial confirmatória. *Psico-USF*, 20, 1–12.

Costa, M. S. C. (2007). Relações de trabalho e regimes de emprego no Canadá e no Brasil: Um estudo comparativo. *RAE Eletrônica*, 6(2), 1–29.

Costa, S. D. M. (2021). Sentidos do trabalho: Análise da produção acadêmica na área de administração e proposição de agenda de pesquisa. *Revista Gestão em Análise*, 10(3), 155–170.

Costa, S. D. M., Barbosa, J. K. D., Rezende, A. F., & Paiva, K. C. M. (2023). Os sentidos do trabalho para trabalhadores jovens: Uma análise com aprendi-

ou se variam de acordo com o contexto ocupacional; e iv) estudos sobre a influência da identificação com a organização no sentido do trabalho, compreendendo como os valores e objetivos da organização influenciam a percepção de sentido do trabalho.

zes na região metropolitana de Belo Horizonte. *Revista Gestão & Conexões*, 12(1), 106–126.

Costa, S. D. M., Marques, E. de M. I., & Ferreira, A. C. C. (2020). Entre sentidos do trabalho, prazer e sofrimento: Um estudo baseado na perspectiva de jovens trabalhadores-estudantes. *Revista Gestão Organizacional*, 13(1), 64–85.

Costa, S. D. M., Paiva, K. C. M., & Rodrigues, A. L. (2022). Sentidos do trabalho: Possibilidades de diálogos entre Estelle Morin e Ricardo Antunes? *Gestão & Planejamento-G&P*, 23(1).

England, G. W., & Whiteley, W. T. (1990). Cross-national meanings of working. In A. P. Brief & W. R. Nord (Eds.), *Meanings of occupational work* (pp. 65–106). Lexington Books.

Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628–646.

Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: Tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35, 20–29.

Irigaray, H. A. R., Oliveira, L. B., Barbosa, E. S., & Morin, E. M. (2019). Vínculos profissionais e sentido do trabalho: Uma pesquisa com professores do ensino superior. *Revista de Administração Mackenzie*, 20, eRAMG190070.

Mayo, E. (1959). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Galatea - Nueva Visión.

Ministério da Saúde. (2016). *Resolução n. 510, de 7 de abril de 2016*. Conselho Nacional de Saúde.

Morin, E. (2003). Sens du travail. Définition, mesure et validation. In C. Vandenberghe, Delobbe, & G. Karnas (Eds.), *Dimensions individuelles et sociales de l'investissement professionnel* (pp. 11–20). Presses Universitaires de Louvain.

Morin, E. (2008). Sens du travail, santé mentale au travail et engagement organisationnel. *Cahier de Recherche*, 543, 99–193.

Morin, E. M. (1997). Le sens du travail pour des gestionnaires francophones. *Revue Psychologie du Travail et des Organisations*, 3(2/3), 26–45.

Morin, E. M., & Cherré, B. (1999). Les cadres face au sens du travail. *Revue Française de Gestion*, 83–95.

Morin, E., Tonelli, M. J., & Pliopas, A. L. V. (2007). O trabalho e seus sentidos. *Psicologia & Sociedade*, 19, 47–56.

Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: Potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15, 731–747.

Morin, E. M. (2001). Os sentidos do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 41, 08–19.

MOW International Research Team. (1987). *The meaning of working*. Academic Press.

Nunes, T. S., Gonçalves, J., & Torga, E. M. M. F. (2022). Precarização e função social: Análise dos significados do trabalho de docentes da pós-graduação. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*, 27(1), 68–90.

Pereira, J. R., Paiva, K. C. M., & Irigaray, H. A. R. (2022). “Trabajo sucio”, significado, sentido e identidad: Propuesta de análisis integrado y perspectivas de investigación. *Cadernos EBAPE.BR*, 19, 829–841.

Pignault, A., & Houssemand, C. (2021). What factors contribute to the meaning of work? A validation of Morin’s Meaning of Work Questionnaire. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 34, 2.

Ribeiro, E. L., & Marra, A. V. (2021). Relações entre os sentidos do trabalho e a satisfação no trabalho: Uma análise com uma categoria de servidores públicos. *Revista de Administração da UFSM*, 14, 119–137.

Sá, J. G. S. D., Lemos, A. H. D. C., & Oliveira, L. B. D. (2022). Para além dos estereótipos: Os sentidos do trabalho para mulheres da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro. *Cadernos EBAPE.BR*, 20, 500–513.

Ulyseia, G. (2006). Informalidade no mercado de trabalho brasileiro: Uma resenha da literatura. *Revista de Economia Política*, 26(4), 596–618.

Wood Júnior, T., Tonelli, M. J., & Cooke, B. (2011). Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950–2010). *Revista de Administração de Empresas*, 51, 232–243.

Wood Júnior, T., Tonelli, M. J., & Cooke, B. (2012). Para onde vai a gestão de pessoas? *GV Executivo*, 11(2), 20–24.

Silas Dias Mendes Costa* (silasdiasmendes@gmail.com) trabalhou na conceituação, análise dos dados, administração do projeto, escrita (rascunho original) e escrita (revisão e edição).

Jane Kelly Dantas Barbosa (jane.dantasb@gmail.com) trabalhou na análise dos dados, administração do projeto, escrita (rascunho original) e escrita (revisão e edição).

Samara de Menezes Lara (mgsamaralara@gmail.com) trabalhou na análise dos dados, administração do projeto e escrita (rascunho original).

Mauraia Kelly de Cassia Vieira (mauraiakellyc@gmail.com) trabalhou análise dos dados, administração do projeto e escrita (rascunho original).

*Autor-correspondente.

Data de Submissão: 03/12/2024 Data de Aprovação: 20/04/2025.

Editor-Chefe: Diogo Henrique Helal.

Editor Adjunto: Bruno Melo Moura.

Esta obra está licenciada sob uma Atribuição-Não Comercial 4.0 Internacional (CC BY NC 4.0). Esta licença permite que outros distribuam, remixem, adaptem e criem a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que lhe atribuam o devido crédito pela criação original. Texto da licença: https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.pt_BR.

Direitos autorais das pessoas autoras, 2025. Licenciado sob Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Esta licença permite que outros distribuam, remixem, adaptem e criem a partir do seu trabalho, mesmo para fins comerciais, desde que lhe atribuam o devido crédito pela criação original. Texto da Licença: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>