

**Andreia Magalhães Azevedo**

***Meaning for Leaders: Trabalho com Significado e Sentido de Vida***

Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Sociologia, orientada pelo Professor Doutor  
Carlos Manuel Gonçalves

Faculdade de Letras da Universidade do Porto

Junho de 2016



*Meaning for Leaders:*  
Trabalho com Significado e Sentido de Vida

Andreia Magalhães Azevedo

Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Sociologia, orientada pelo Professor Doutor  
Carlos Manuel Gonçalves

Membros do Júri

Professora Doutora Natália Maria Azevedo Casqueira  
Faculdade de Letras - Universidade do Porto

Professora Doutora Sofia Alexandra Soares de Miranda Ferreira Cruz  
Faculdade de Economia – Universidade do Porto

Professor Doutor Carlos Manuel da Silva Gonçalves  
Faculdade de Letras - Universidade do Porto

Classificação obtida: 19 valores



*Ao Amor,  
na sua descoberta humana  
como linguagem universal.*



## Sumário

Agradecimentos .....	viii
Resumo .....	ix
Abstract.....	x
Índice de figuras .....	xi
Índice de quadros.....	xii
Índice de tabelas .....	xiii
Introdução.....	1
Capítulo 1 – Trabalho com significado e sentido de vida: interesse e criticidade.....	7
1.1. Centralidade do trabalho e os seus significados .....	8
1.2. Da construção dos significados do trabalho à relevância do sentido para os profissionais .....	17
Capítulo 2 – Modelo de análise e metodologia: considerações e desenvolvimento.....	31
2.1. Relações entre conceitos, dimensões e indicadores .....	32
2.2. Estratégia metodológica, orientações de análise e construção dos instrumentos .....	38
2.3. Critérios privilegiados na constituição da amostra e procedimentos da investigação.....	47
Capítulo 3 – Significados para os líderes: apresentação e análise dos resultados.....	51
3.1. Caracterização geral das empresas e dos entrevistados .....	53
3.2. Posicionamentos e significados dos líderes face ao trabalho.....	56
3.3. Sentido de vida: significados e relações com o trabalho .....	63
3.4. Inserção dos fatores de significado num modelo de conexão profissional .....	70
Considerações finais .....	81
Referências bibliográficas .....	89
Anexos .....	95
Anexo 1 – <i>Four Major Pathways to Meaningful Work</i> .....	97
Anexo 2 – <i>The Interaction Between Job Design and Job Crafting</i> .....	99
Anexo 3 – Guião de Entrevista e Modelo de Inquérito por Questionário .....	101
Anexo 4 – Quadro Síntese de Intervenientes, Técnicas e Fontes .....	105
Anexo 5 – Ficha de Caracterização Geral de Empresa.....	107
Anexo 6 – Quadro de Caracterização de Atributos Gerais dos Entrevistados .....	109

## Agradecimentos

Com estima, expressamos os nossos agradecimentos a todos aqueles que contribuíram para a concretização deste estudo, manifestando especialmente o nosso reconhecimento:

. a todos os Amigos e Colegas, que acreditaram neste projeto desde o seu início, pelo interesse, mente aberta, escuta ativa e incentivo presentes ao longo do seu desenvolvimento, bem como pelo apoio demonstrado;

. ao Professor Doutor Arménio Rego e ao Doutor Luís Portela, pela generosidade com que se disponibilizaram para conversas num período basilar do trabalho, que beneficiou com o enriquecimento pelos elementos disponibilizados e experiências partilhadas;

. aos Profissionais, líderes em organizações empresariais, que se disponibilizaram para apoiar o estudo na sua fase essencial de pré teste do instrumento de análise desenvolvido, pela abertura revelada e pelos contributos proporcionados;

. aos Decisores das Empresas, aos Profissionais que participaram nas entrevistas e aos Interlocutores que agilizaram a realização do trabalho de campo, pela sua mobilização e empenho, garantindo as condições necessárias à eficaz concretização da investigação;

. ao Professor Doutor Carlos Manuel Gonçalves, orientador deste estudo, pelo seu reconhecimento, disponibilidade, rigor e confiança, desde a etapa inicial das ideias do trabalho, à sua realização suportada, desafio colocado e resultados alcançados;

. à minha Família, em especial ao Pedro, ao Tiago, ao Tomás, pela alegria, vivências e entrega, fundamentais para a consciência desenvolvida, nível de comprometimento assumido e realização plena deste estudo, no seu propósito e significados associados.

## **Resumo**

Atualmente, identificamos o trabalho como uma das atividades mais centrais e estruturantes na vida das pessoas, nas sociedades industrializadas, designadamente, dos líderes em organizações empresariais, para os quais direcionamos o presente estudo. A investigação desenvolvida envolveu a participação de quatro empresas portuguesas de grande dimensão e reconhecimento junto dos mercados e população mais vasta. De entre as quatro empresas, foram entrevistados 43 profissionais, administradores e diretores executivos, que constituíram a população à qual aplicamos um instrumento elaborado para análise dos significados percebidos face ao trabalho e à vida. Pretendemos apurar o nível de importância e significado atribuído pelos líderes a trabalhar, na sua vida global. O estudo incluiu também como objetivos a identificação dos fatores privilegiados pelos líderes para um trabalho com significado relevante, a identificação dos fatores valorizados no âmbito do seu sentido de vida, e a análise das relações de correspondência e divergência entre os vários fatores de trabalho e de vida. Após a análise dos dados, os resultados confirmam um nível elevado de importância e significado atribuído pelos entrevistados a trabalhar, na sua vida global, o que, por si, constitui um dos significados presentes do trabalho para os líderes. De entre os fatores mais valorizados para um trabalho com significado relevante salientam-se aspetos relacionados com a realização pessoal e profissional dos entrevistados. Relativamente aos fatores com maior reconhecimento de importância para o sentido de vida, sobressaem os que se associam à realização familiar. Já no âmbito de fatores cujo nível de existência superior no trabalho poderá contribuir para o sentido de vida dos entrevistados, identificamos fatores nas dimensões Familiar e Pessoal, Ética e Espiritual, que consideramos como dimensões essenciais de conexão profissional. Acresce que o estudo realizado assumiu fundamentalmente um caráter qualitativo e exploratório, na perspetiva da obtenção de pistas relevantes para o desenvolvimento de investigação posterior.

**Palavras-chave:** Significados do Trabalho; Centralidade do Trabalho; Trabalho com Significado Relevante; Sentido de Vida; Conexão Profissional.

## **Abstract**

Nowadays, we consider work as one of the most central and structuring activities within people's lives in industrialized societies, particularly, for the leaders of business organizations, for which this study points out. The developed research involved the participation of four large Portuguese companies, recognized by the markets and the wider population. Among the four companies, 43 professionals were interviewed, members of the board and directors, who constituted the target population for the application of a designed tool for analyzing the meaning perceptions in relation to work and life. We intend to determine the level of importance and meaning assigned by leaders to working in their overall life. The study also included as goal the identification of the prime factors for leaders to work with relevant meaning, the identification of valued factors in the context of their meaning of life, and the analysis of the correspondence relationships and divergence between the various work factors and life. After analyzing the data, the results confirm a high level of importance and significance attributed by the interviewed professionals for working in their overall life, which by itself is one of the work meanings for the leaders. Among the most valued factors for meaningful work, aspects related to personal and professional fulfillment should be highlighted. Among the factors with greater importance recognition to the meaning of life, stand those who are associated with family achievement. In relation to factors whose higher level of existence at work may contribute to the sense of life of the interviewed, factors in the Family and Personal dimension, Ethics dimension and Spiritual dimension were identified, which we regard as essential in the professional connection. Moreover, the study carried out assumed fundamentally a qualitative and exploratory perspective, looking to obtain relevant clues to the development of further research.

**Keywords:** Work Meanings; Work Centrality; Meaningful Work; Meaning of Life; Professional Connection

## **Índice de figuras**

Figura 1 – Sequência e Relação entre Questões e Objetivos do Estudo.....	3
Figura 2 – Enquadramento dos Significados no Trabalho e na Vida.....	16
Figura 3 – Construção dos Significados do Trabalho e Inserção no Sentido de Vida...29	
Figura 4 – Dimensões do Conceito de Trabalho com Significado.....	36
Figura 5 – Dimensões do Conceito de Sentido de Vida.....	36
Figura 6 – Conceito de Conexão Profissional, na Interseção dos Conceitos de Trabalho com Significado e Sentido de Vida e suas Dimensões.....	37
Figura 7 – Modelo de Análise: Relações de Influência entre os 3 Conceitos.....	37
Figura 8 – Fluxograma do Protótipo de Modelo de Conexão Profissional.....	45
Figura 9 – Domínios Principais ou Puros no Modelo de Conexão Profissional.....	46
Figura 10 – Domínios Mistos ou de Ligação no Modelo de Conexão Profissional.....	46
Figura 11 – Relações entre Domínios no Modelo de Conexão Profissional.....	46
Figura 12 – Eixos e Quadrantes das Categorias Significativas.....	57
Figura 13 – Resultados no Protótipo do Modelo de Conexão Profissional.....	79

## **Índice de quadros**

Quadro 1 – Conceito de Trabalho com Significado, Dimensões e Indicadores.....	34
Quadro 2 – Conceito de Sentido de Vida, Dimensões e Indicadores.....	35
Quadro 3 – Orientações de Análise e Questões Correspondentes.....	41
Quadro 4 – Questões no Guião e Principais Contributos e Fontes.....	42
Quadro 5 – Itens para a Organização das Dimensões e dos indicadores.....	43
Quadro 6 – Protótipo do Modelo de Conexão Profissional.....	44
Quadro 7 – Síntese de Intervenientes, Técnicas e Fontes (Anexo 4).....	105
Quadro 8 – Quadrantes e Categorias Significativas de Análise.....	58
Quadro 9 – Caraterização de Atributos Gerais dos Entrevistados (Anexo 6).....	109

## **Índice de tabelas**

Tabela 1 – Caraterização Sociodemográfica dos Participantes.....	54
Tabela 2 – Caraterização Académica e Profissional dos Participantes.....	55
Tabela 3 – Distribuição de Significados do Trabalho por Tipos de Realização.....	62
Tabela 4 – Distribuição de Fatores de Significado do Trabalho Atual na Vida Global, por Tipos de Realização.....	65
Tabela 5 – Distribuição de Fatores de Significado num Trabalho Potencial na Vida Global, por Tipos de Realização.....	66
Tabela 6 – Distribuição de fatores de Significado na Vida, por Tipos de Realização...	67
Tabela 7 – Distribuição do Total de 100% por Dimensões de Significado.....	71
Tabela 8 – Classificação dos Fatores face à Existência no Trabalho Atual.....	73
Tabela 9 – Classificação dos Fatores face à Importância para o Sentido de Vida.....	76



## **Introdução**

O presente estudo aborda a temática do trabalho, enquanto atividade com grande centralidade na vida humana, incidindo especialmente sobre a realidade das organizações empresariais e seus profissionais com funções de liderança. Pretendemos identificar e relacionar um conjunto de sentidos, valores e representações que a nossa população de líderes empresariais – administradores e diretores de empresas portuguesas de grande dimensão e referência nos respetivos setores de negócio – apresenta, relativamente ao seu entendimento do trabalho com significado relevante, bem como no que respeita ao seu sentido de vida. Para tal, desenvolvemos um modelo de conexão profissional e uma ferramenta que se pretende original, para a recolha e análise dos significados dos sujeitos relativamente ao trabalho e ao sentido de vida, cuja aplicação realizamos junto da população de líderes entrevistados. Deste modo, visamos clarificar relações entre diferentes dimensões e fatores de significado, bem como identificar *gaps* entre fatores de significado relevantes identificados, a partir das próprias perspetivas e interpretações dos sujeitos. Assim, pretendemos abrir um campo de oportunidades a explorar em áreas fundamentais, uma vez que o trabalho e o emprego assumem forte centralidade na vida dos profissionais na atualidade. Mais especificamente, e de modo a trilhar um caminho de investigação claro e delimitado, desenvolvemos o estudo alicerçado em três conceitos fundamentais: trabalho com significado; sentido de vida; e conexão profissional. Tal enfoque afigura-se-nos como uma análise crucial no presente, designadamente com elementos decisivos para compreender, repensar e otimizar:

- . a relação dos sujeitos com o exercício da “sua” atividade profissional, nos modos como a apreendem e a constroem;
- . a existência e a relação entre fatores de significado valorizados pelos sujeitos, relativamente à sua atividade profissional atual e o seu sentido de vida percecionado;
- . a identificação de fatores de correspondência entre o trabalho com significado relevante e o sentido de vida dos sujeitos, e suas relações com diferentes níveis de conexão profissional;
- . o questionamento e a identificação de linhas orientadoras para a configuração de novas

estratégias organizacionais, ao nível do desenvolvimento da cultura interna e das práticas de gestão de pessoas, na consideração das empresas num duplo papel: de influência, na construção e gestão ativa de um conjunto de significados coletivos; bem como de condicionamento, pela ação dos próprios significados dos seus profissionais, individuais e/ou partilhados.

Considerando o âmbito explicitado, como fio condutor de toda a investigação, colocamos a seguinte questão principal (QP):

*QP. Quais os fatores reconhecidos por líderes empresariais portugueses para a realização de um trabalho com significado relevante?*

De modo complementar, construímos um modelo de análise e recolhemos elementos com vista a responder e a identificar orientações relevantes face a duas questões secundárias (QS):

*QS1. Quais os fatores do trabalho com significado relevante que contribuem para a realização do sentido de vida dos líderes empresariais?*

*QS2. Quais as dimensões e os indicadores que promovem a conexão profissional dos líderes empresariais?*

Neste seguimento, definimos como objetivo principal (OP), orientador de todo o estudo:

*OP. Identificar e testar um conjunto de dimensões e de indicadores para aferição do posicionamento de líderes relativamente ao entendimento da sua realização de um trabalho com significado relevante.*

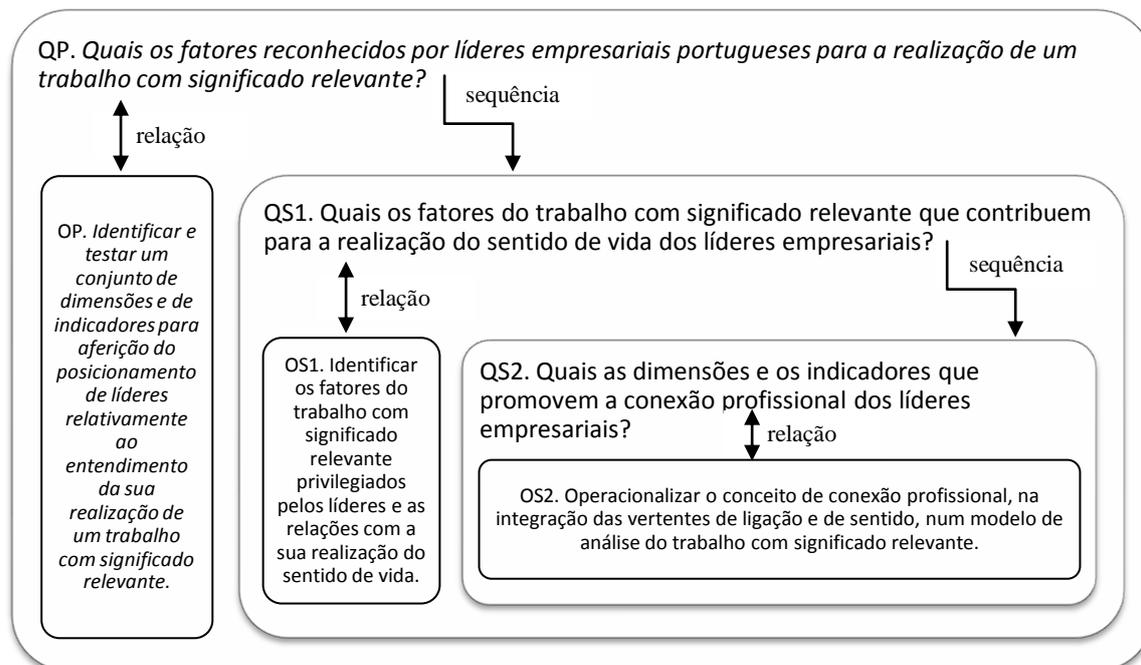
Por sua vez, como objetivos secundários (OS) para trabalho, identificamos os seguintes:

*OS1. Identificar os fatores do trabalho com significado relevante privilegiados pelos líderes e as relações com a sua realização do sentido de vida;*

*OS2. Operacionalizar o conceito de conexão profissional, na integração das vertentes de ligação e de sentido, num modelo de análise do trabalho com significado relevante.*

Sistematizamos o conjunto das questões e objetivos enunciados através da Figura 1 que se apresenta, identificando a respetiva sequência de análise, bem como as relações associadas.

Figura 1 – Sequência e Relação entre Questões e Objetivos do Estudo



No que concerne ao modelo teórico e metodológico da investigação, para a concretização dos propósitos de estudo identificados, destacamos a observação de três pressupostos e orientações fundamentais. Primeiro, o reconhecimento da centralidade do trabalho na vida das pessoas, especificamente atendendo ao grupo de profissionais que selecionamos para a nossa abordagem. Segundo, a opção pela análise dos fatores do trabalho privilegiados como de significado relevante, *per si* e na sua relação com os aspetos valorizados pelos sujeitos no âmbito do seu sentido de vida, de modo a identificar indicadores com posicionamentos coincidentes e indicadores com posicionamento diferenciados. Terceiro, assumimos a estratégia de organização dos vários indicadores trabalhados por dimensões principais de análise, à semelhança de opções verificadas em abordagens pesquisadas sobre o nosso tema. Particularmente, no nosso estudo, identificamos as seguintes oito dimensões essenciais: (1) Intelectual; (2) Emocional; (3) Familiar e Pessoal; (4) Social; (5) Material; (6) Ética; (7) Espiritual; e (8) Organizacional.

Relativamente à população selecionada, decidimos realizar a análise tomando por referência profissionais com funções de liderança de topo em empresas portuguesas de

grande dimensão, administradores e diretores executivos<sup>1</sup>, com experiência em atividades de liderança e gestão empresarial, pelos aspetos de maior autonomia, poder de decisão, influência e responsabilidade, decorrentes da sua participação na formulação e implementação das estratégias organizacionais. Efetivamente, não obstante a variedade de estudos e de produção teórica nas temáticas da motivação, da satisfação e do comprometimento dos trabalhadores, bem como da sua produtividade no trabalho, a análise dos fatores de significado, em especial nos líderes empresariais de topo, permanece um campo crucial por explorar. Acresce a relevância, também pela consideração do contexto da busca de sentido como tendência reconhecida na atualidade. Partindo deste enquadramento, na etapa do trabalho de campo, o estudo incidiu numa amostra intencional de 43 profissionais, aos quais foi aplicado o instrumento de análise desenvolvido – a partir de contributos teóricos e empíricos relevantes –, para aferir elementos relativos a um conjunto de dimensões e indicadores sobre os conceitos operacionalizados. A aplicação deste instrumento envolveu a realização de entrevistas semiestruturadas e de inquéritos por questionário, posteriormente tratados com o recurso a técnicas estatísticas e de análise de conteúdo. O período de trabalho empírico da investigação decorreu entre janeiro e julho de 2015.

Finalmente, indicamos que a apresentação do estudo se encontra organizada em três capítulos fundamentais. Assim, no Capítulo 1, explanamos os contributos derivados da análise de trabalhos e abordagens existentes sobre a nossa temática, problematizando os aspetos atinentes que entendemos como mais relevantes, considerando a nossa questão de partida e os objetivos de investigação a que nos propusemos. O Capítulo 2, por sua vez, é dedicado à operacionalização dos conceitos nucleares do trabalho, à apresentação do modelo de análise e da estratégia metodológica. Já no Capítulo 3, apresentamos os resultados da investigação, incluindo a resposta às questões colocadas e objetivos definidos, bem como a análise crítica dos dados. Os resultados centrais do trabalho são articulados nas Considerações Finais, a par da reflexão sobre o seu potencial de contributo e respetiva aplicação prática, junto de profissionais e empresas, bem como da menção de pistas e de oportunidades para o desenvolvimento de trabalhos futuros.

---

<sup>1</sup> Com enquadramento no Grande Grupo 1, Sub-Grande Grupo 11 e 12, de acordo com a Classificação Portuguesa das Profissões, de 2010 – CPP/2010.

Reconhecemos que novos desafios se colocam hoje aos líderes empresariais, como sujeitos no seu exercício profissional e inseridos nos respectivos contextos de vida, assim como, novos desafios se apresentam hoje às empresas na organização do trabalho e gestão de pessoas, sendo que os administradores e diretores executivos, pelas funções exercidas, poderão possuir maior alcance na protagonização de novas respostas e ações de mudança. Neste seguimento, assumimos que o presente estudo, se reveste de um duplo caráter, de relevância e de inovação, respetivamente, pelo contributo na resposta a questões atuais crescentemente colocadas – ainda que com investigação escassa no contexto português –, bem como pela investigação de questões ainda por colocar a profissionais específicos – administradores e diretores executivos – e respetivos contributos para as práticas de gestão, no conhecimento e harmonização de fatores de significado do trabalho e fatores privilegiados no sentido de vida. Acresce que a nossa investigação assume uma natureza exploratória, prevalecendo o estatuto científico que pretendemos imprimir à mesma.



## **Capítulo 1 – Trabalho com significado e sentido de vida: interesse e criticidade**

*“If we want to know what man’s environment will look like tomorrow in the world of work, we should start with the meaning of working today. Work meanings do have consequences for organizations and society, and it is important to view the findings of studies of work meanings in both a present and a future sense.” (MOW, 1987: 8)*

*“Work is one of the most basic and important activities for people in modern society. The assertion that work plays a central and fundamental role in life of individuals has been supported empirically in most industrialized countries (Brief & Nord, 1990; England & Misumi, 1986; Mannheim, 1993).” (Harpaz e Fu, 2002: 641)*

Iniciamos a análise, considerando a existência de um crescente interesse pela temática do trabalho e seus significados, como ilustram os estudos do “significado de trabalhar”, “significado do trabalho”, “sentidos do trabalho”, “trabalho significativo” e “*jobcrafting*”, designadamente as abordagens de “*meaning of working*” (MOW, 1987), “*meaning of work*” (Harpaz e Fu, 2002; Morin, 2004; Rosso, Dekas e Wrzesniewski, 2010), “sentidos do trabalho” (Morin, 2001; Morin, Tonelli e Pliopas, 2007) e “*job crafting and meaningful work*” (Berg, Dutton e Wrzesniewski, 2013), entre outras.

Em Portugal, observamos que é ainda escassa a investigação específica sobre o tema, não obstante uma crescente sensibilidade nas organizações e interesse dos profissionais (Rego, Cunha, e Souto, 2007), nomeadamente nas funções analisadas ao nível do *top management*, por ações para desenvolvimento pessoal e literatura em áreas como autorrealização, gestão emocional, espiritualidade, novos sistemas de pensamento e formas de liderança, entre outras áreas afins, sugerindo uma procura por questões ligadas à evolução, ao significado e ao sentido, aplicados também ao trabalho.

Assim, e a partir de uma revisão de abordagens e de análises sobre a nossa temática, passamos a salientar aquelas que entendemos úteis para o presente estudo, pela sua dimensão e abrangência, bem como pelos modelos construídos, visões críticas e pistas de desenvolvimento identificadas.

## **1.1. Centralidade do trabalho e os seus significados**

*“There is widespread recognition that the activity of working and the outcomes flowing from working are of fundamental significance to most individuals. (...) it is not surprising that scholars and researchers have focused attention on a variety of concepts and measurement procedures to assess and study the importance of working.” (MOW, 1987: 79-80)*

*“(...) work centrality is one important work meaning which probably has significant impact on individuals, organizations, and societies. We would argue that work centrality for the individual human organism is a fundamental concept which is nearly universal within industrial societies. Work centrality is a useful scientific concept which probably has important practical and policy-relevant implications for those concerned with the present and the future of work, working, and working lives.” (MOW, 1987: 91)*

Como apontamos acima, o presente estudo aborda a temática do trabalho, enquanto atividade com grande centralidade na vida humana (Harpaz e Fu, 2002; Morin, 2004; MOW, 1987; Sainsaulieu, 2001), incidindo especialmente sobre a realidade das organizações empresariais e seus profissionais com funções de liderança de topo ou *top management*. Considerando as respectivas posições hierárquicas de enquadramento organizacional, optamos pela designação destes profissionais como administradores e diretores executivos, terminologia que passaremos a utilizar.

Assumimos assim o entendimento de que, não obstante as reconfigurações e desafios colocados ao longo dos anos, o trabalho ocupa atualmente um espaço vital no tempo físico de permanência, na dedicação mental, na construção da identidade e no processo de socialização dos profissionais, nomeadamente dos que integram as categorias socioprofissionais específicas aqui tratadas. Notamos ainda a consideração destes profissionais como sujeitos, no reconhecimento da sua participação efetiva na criação e gestão dos seus objetivos individuais, integrada em processos de relações dinâmicas com o meio e munidos de “*mecanismos singulares de reflexividade*”, através dos quais atribuem sentido às suas ações e orientam as suas escolhas, em contextos de limites e possibilidades percebidos (Caetano, 2011: 166).

Desde já, reconhecemos também como fundamental advertir, no âmbito desta problemática, o recurso ao conceito de “trabalho com significado” e sua utilização na linha das abordagens analisadas, isto é, não no âmbito de um significado qualquer atribuído pelo sujeito, mas sim do que é relacionado com fatores ou características de sentido positivamente privilegiadas. Efetivamente, o trabalho pode ser entendido, apreendido e experienciado pelos sujeitos sob múltiplas dimensões e uma miríade de significados. Não pretendemos, com o presente estudo, investigar essa pluralidade. Especificamente, pretendemos identificar os fatores ou características assumidos pelos sujeitos como determinantes de especial sentido, positivamente reconhecido e privilegiado no trabalho. Não obstante, com o desenvolvimento da investigação, procuramos também a construção de um conceito com maior alcance teórico-analítico na eficaz abordagem e enfoque das questões trabalhadas<sup>2</sup>.

Da análise da literatura empreendida, começamos por destacar o projeto “*Meaning Of Working*” (*MOW*), realizado pela *MOW International Research Team* entre os anos 1978 e 1984, reconhecido como um estudo de grande envergadura e referência sobre os significados atribuídos pelos sujeitos ao trabalho. Esta investigação incluiu perto de 14.700 pessoas, em oito países industrializados<sup>3</sup>, tendo-se identificado três dimensões principais relativas aos significados do trabalho empiricamente apurados: (1) centralidade de trabalhar como um papel de vida; (2) significância das normas sociais em relação ao trabalho; e (3) resultados do trabalho valorizados<sup>4</sup> (*MOW*, 1987).

Partindo da definição de trabalho como emprego pago – incluindo o trabalho por conta própria –, o referido estudo partiu de uma revisão da literatura existente, nas respostas às seguintes cinco questões: a significância histórica e filosófica de trabalhar; a significância individual de trabalhar; os significados do trabalho como uma variável causal na mudança social e organizacional; tendências sociais que afetam o significado de trabalhar; e a importância do significado de trabalhar como mostrado pela pesquisa comparativa de interesse no tópico (*MOW*, 1987: 2).

Assim, salientamos algumas das orientações que influenciaram a construção do modelo de referência e de análise desenvolvido pela equipa *MOW*, designadamente o

---

<sup>2</sup> Será assim apresentado e operacionalizado o conceito de “conexão profissional”, no Capítulo 2.

<sup>3</sup> Bélgica, Grã-Bretanha, Alemanha, Israel, Japão, Holanda, Estados Unidos da América e Jugoslávia (*MOW*, 1987).

<sup>4</sup> No texto original: (1) “*centrality of working as a life role*”; “*the significance of societal norms regarding working*”; e (3) “*valued working outcomes*” (*MOW*, 1987).

reconhecimento da importância da dimensão social na significância do trabalho, para além das dimensões filosófica e psicológica dos significados desenvolvidos pelos sujeitos relativamente ao trabalho. Neste âmbito, evidencia-se uma dimensão social fundamental, na medida em que as pessoas não apenas desenvolvem significados do trabalho como resultado das suas experiências com o trabalho e condições de trabalho, como também utilizam os significados do trabalho na mudança das organizações e das estruturas sociais. Isto é, o desenvolvimento de padrões de significados pelos indivíduos ou grupos de indivíduos afeta também as organizações e a sociedade, salientando-se o papel ativo dos sujeitos na estruturação das experiências e dos significados – relação esta analisada pela investigação *MOW*, “*that man is the definer of reality as well as being defined by it*” (Ibidem: 7-8).

Paralelamente, dá-se ainda atenção a condições do ambiente macro, como mudanças históricas e tendências sociais, com possível influência em mudanças simultâneas nos significados de trabalhar. Como exemplos, notam-se a revolução industrial, a entrada da mulher no mercado de trabalho, a crise da organização científica do trabalho, o crescimento do desemprego, as inovações tecnológicas, entre outros, para além das culturas de origem, socialização e ambientes profissionais específicos onde se integram os sujeitos. Fundamentalmente, a equipa *MOW* procurou atender também à influência de tendências sociais marcantes e com impactos na vivência dos contextos de trabalho, relacionadas com transformações ao longo da história, em interação com os fatores individuais dos sujeitos na interpretação da realidade e na produção de significados (Ibidem: 9-10).

Por outro lado, relacionando a discussão do significado de trabalhar com o significado da vida na sociedade moderna, a equipa *MOW* optou efetivamente por centrar o estudo realizado no significado de trabalhar (e não tanto no significado do trabalho numa perspetiva filosófica), priorizando para análise o seu significado psicológico, por referência à significância, crenças, definições e valor que os sujeitos ou grupos atribuem à atividade de trabalhar como uma das mais centrais nas suas vidas<sup>5</sup> (Ibidem: 12-13). De notar o desenvolvimento de um modelo heurístico de pesquisa com os seguintes elementos principais:

---

<sup>5</sup> No texto original, prossegue o esclarecimento, no entendimento de trabalhar enquanto fluxo de atividade humana à qual as pessoas atribuem significado, significado esse que se pretendeu estudar: “*our focus is on the meaning of this stream of activity whether it is called working or work*” (Ibidem: 13).

. Variáveis condicionais: (1) situação pessoal e familiar; (2) emprego atual e história de carreira; e (3) ambiente macro socioeconómico;

. Variáveis centrais (influenciadas pelas variáveis condicionais): (4) centralidade de trabalhar como um papel de vida; (5) normas sociais sobre trabalhar; (6) resultados do trabalho valorizados; (7) importância dos objetivos de trabalho; (8) identificação com a função no trabalho; e, influenciado pelos anteriores, (9) padrões de significado do trabalho;

. Consequências (influenciadas pelas variáveis anteriores e contribuindo para o futuro ambiente socioeconómico): (10) expectativas subjetivas sobre situações de trabalho futuras; e (11) resultados objetivos do trabalho (Ibidem: 16).

Neste estudo, o conceito de centralidade do trabalho é definido como “*a general belief about the value of working in one’s life*”, por referência ao significado psicológico de trabalhar para os sujeitos (muito além de apenas um emprego presente), tendo como componentes principais: uma orientação de valor para trabalhar como um papel de vida; e uma orientação de decisão sobre esferas de vida preferidas para o seu comportamento (Ibidem: 17). Como uma das variáveis centrais no modelo desenvolvido, inclui a identificação com o trabalho, o envolvimento e o compromisso com o trabalho, e a escolha de trabalhar como um modo principal de auto expressão (Ibidem: 37). De salientar também nas variáveis centrais consideradas no estudo *MOW* as normas sociais de direito e obrigação face ao trabalho e os resultados do trabalho valorizados que, tal como a centralidade de trabalhar, foram tratadas isoladamente e também em combinação, numa pesquisa de abrangência internacional e com análises comparativas entre diferentes países.

De acordo com a equipa *MOW*, a intenção foi a de relacionar as medidas dos conceitos do significado de trabalhar com antecedentes e consequências ao nível dos sujeitos, ocupações e sociedades, reconhecendo a possibilidade de reciprocidade causal entre os conceitos incluídos no modelo. Assim, relevou-se a importância de processos como condicionamento cultural, aprendizagem, desenvolvimento pessoal, socialização e condições socioeconómicas, pela sua influência no significado de trabalhar para os sujeitos, nomeadamente na sua identificação com o trabalho e respetiva valorização na vida. Efetivamente, “*We view the consequences of work meanings to include some of the major choices individuals make in their lives. These choices include decisions to*

*work or not to work, how much to work, and the choice of type of work or job.” (Ibidem: 38) Por outro lado, salientou-se que os significados do trabalho são afetados e afetam simultaneamente fatores sociais e de trabalho, como os processos de formação de grupos, mudança organizacional e social, pelo que se reconhece a importância e o potencial da análise dos significados de trabalhar, como variável causal e resultado variável, ao nível de políticas organizacionais e públicas (Ibidem: 37-38). Na medida em que, “*Working and the fruits of working remain as central elements in humankind’s existence and have far-reaching significance to individuals as well to collectivities*” (Ibidem: 261), “*our findings, particularly on occupational levels and differences between high and low quality jobs strongly support the large area of research sometimes summarized under the heading of QWL (quality of working life). In particular they support the importance of job design, increases in autonomy, decentralized participative decision making, flatter organizational patterns and greater attention to the utilization of existing competence.*” (Ibidem: 263)*

Já a partir da década de 1980 oitenta, Harpaz e Fu (2002) investigam também os significados atribuídos ao trabalho, numa perspetiva de observação da sua constância, com a análise em diferentes períodos temporais, distanciados em doze anos<sup>6</sup>. Nesta linha, assumem o entendimento de que: “*Studies of the stability of the meaning of work are important. Society is not static: organizations and their environments are constantly changing. Within this dynamic structure, employees’ meaning of work should also be examined over time.*” (Harpaz e Fu, 2002: 644).

Assim, partem do estudo da literatura sobre o tema e de investigações anteriores, designadamente os contributos do projeto realizado pela equipa *MOW*, cujos domínios principais na definição conceptual do trabalho assumem como relevantes e orientadores. De forma análoga, notam o trabalho como uma componente fundamental na vida das pessoas, em que “*In addition to its obvious economic functions, work has a potential to fulfil other important roles and needs of the individual such as self-esteem, fulfilment, identity, social interaction and status*” (Ibidem: 639-640).

Os autores, na sua abordagem, definem como objetivo perceber quão estáveis são os valores do trabalho ao longo do tempo, particularmente os valores pertencentes ao

---

<sup>6</sup> Os investigadores desenvolvem os estudos em Israel, em 1981 e 1993, abrangendo 407 e 942 profissionais, respetivamente, para perceber a estabilidade/variação das atitudes e valores face ao trabalho (Harpaz e Fu, 2002: 639).

significado do trabalho (Ibidem: 644), tomando por base a aplicação do modelo *MOW*. De salientar que, na investigação realizada, consideram as características específicas do contexto e suas possíveis afetações nos aspetos mais valorizados pelos sujeitos. Deste modo, estes investigadores defendem a importância de compreender os valores e normas relativos ao trabalho, assim como as aspirações dos sujeitos, na perspectiva da sua variabilidade/invariabilidade e incluindo as influências contextuais. Especificamente, assumem que o conhecimento sobre a estabilidade ou mudanças nos padrões de valores sociais do trabalho pode fornecer informações úteis sobre o que é importante para os sujeitos, assim como o que eles aspiram em determinado momento. Por exemplo, as implicações no local de trabalho podem ser relacionadas com os objetivos de trabalho e normas existentes, num momento particular, incluindo fatores que motivam os profissionais, aspetos que influenciam a sua satisfação no emprego ou mesmo a importância de um certo sistema de recompensa.

Fundamentalmente, nas suas pesquisas, estes autores acabam por reconhecer que as atitudes e valores relativos ao trabalho se revelam entre os mais centrais mantidos pelos sujeitos (Harpaz e Fu, 2002: 639-640). Face aos resultados obtidos e numa perspectiva de que as organizações estão a tomar consciência de que o sistema de valores é relativamente estável, Harpaz e Fu destacam implicações claras no que respeita às diferentes políticas assumidas. Neste âmbito, referem uma continuidade organizacional na promoção de resultados consonantes com o sistema de valores que prevalece ou, por outro lado, a utilidade de introduzir adaptações nos planeamentos e políticas, como forma de as organizações estabelecerem a respetiva coincidência com a estrutura do sistema de valores da sua força de trabalho vigente. Os investigadores relevam assim a importância dos contributos proporcionados pelos estudos, para o desenvolvimento de orientações e pistas que possam apoiar as empresas e os decisores na melhoria, planeamento e redesenho de ambientes de trabalho (Ibidem: 663). Concretamente, observam que: *“If organizations are realizing that the value system is relatively stable, it has clear implications regarding various policies concerning continuing to provide outcomes which match the prevailing value system. In contrast, if organizations are realizing that the structure of the work force’s value system has shifted, it may thus help them match their plans and policies accordingly.”* (Harpaz e Fu, 2002: 663)

Igualmente observando os contributos das pesquisas e dos resultados obtidos pela

equipa *MOW* (Morin, 2001; Morin, 2004; Morin, Tonelli e Pliopas, 2007), entre os de outros autores, Estelle Morin debruçou-se também sobre o tema do trabalho com significado, realizando novos estudos, a partir da década de 1990. Acresce a sua inserção numa linha existencialista, em especial a influência de psiquiatras como Viktor Frankl, no âmbito da necessidade de sentido nas ações para o ser humano (Morin, Tonelli e Pliopas, 2007: 47-49).

Desde logo, com uma perspetiva de evolução histórica do trabalho e das suas implicações, e atendendo à complexidade gerada por uma série de mudanças introduzidas pela globalização, Morin nota que, numa era pós moderna, estas mesmas mudanças criam também oportunidades para mudanças nas mentalidades, designadamente no restabelecimento do significado do trabalho para os seres humanos (Morin, 2004: 2).

Assim, assumindo o trabalho como vital e até instintivo, como uma atividade através da qual as pessoas se integram no mundo, criam novas relações, expressam talentos, aprendem e se desenvolvem, a investigadora defende que, ao realizar um trabalho com significado – “*meaningful work*” – os sujeitos desenvolvem um senso de identidade, valor e dignidade, bem como se realizam a si mesmos e crescem, ao alcançar resultados com significado – “*meanigful results*” (Idem, 2004: 3).

Na sua análise, Morin considera a existência de três principais abordagens no estudo do significado do trabalho – “*meaning of work*”: (1) as definições do trabalho, focando o significado do trabalho, suas representações e valor, na perspetiva dos sujeitos<sup>7</sup> – “*the significance of work*” –; (2) as orientações do trabalho, atendendo às inclinações dos sujeitos face ao trabalho, no que eles procuram e as intenções que guiam as suas ações<sup>8</sup> – “*the work values*” –; e (3) a coerência do trabalho, incidindo no efeito da coerência entre os sujeitos e o respetivo trabalho que realizam, entre as suas expetativas, os seus valores e as suas ações diárias no trabalho, ou seja, entre o nível de

---

<sup>7</sup> A autora menciona o surgimento de modelos de definição do trabalho, como os propostos pela *MOW International Research Team*, com a referência à obra, *The meaning of working*, de 1987, bem como os de centralidade do trabalho, de N. C. Morse & R. Weiss, no artigo, *The function and meaning of work and the job*, *American Sociological Review*, de 1995.

<sup>8</sup> A destacar as menções aos trabalhos de Donald E. Super & Branimir Sverko, *Life Roles, Values, and Careers*, de 1995, e de Maria Ros, Shalom H. Schwartz & Shoshana Surkiss, *Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work*, *Applied Psychology. An International Review*, de 1999.

harmonia ou equilíbrio que alcançam na sua relação com o trabalho<sup>9</sup> – “*the work coherence*” (Ibidem, 2004: 4-6). A autora apresenta a definição de trabalho com significado como “*an effect of coherence between the characteristics sought by a subject in his work and those perceives in the work he does*” (Ibidem, 2004: 6). Dos próprios estudos realizados em diferentes ambientes para identificar as características de um trabalho com significado – “*meaningful job*” -, em particular desde 1997, Morin propõe um modelo com seis fatores: (1) propósito social; (2) correção moral; (3) prazer relacionado com a realização; (4) autonomia; (5) reconhecimento; e (6) relações positivas<sup>10</sup> (Ibidem, 2004: 7). Deste modo, sublinha a importância de se reconhecer que o significado do trabalho é resultado de uma experiência subjetiva. Não obstante, refere que é possível compreender o significado que alguém encontra no seu trabalho e criar as condições no local de trabalho para o promover. Morin incide assim em questões chave e com relevantes implicações para a gestão do trabalho nas organizações da atualidade e para os seus líderes (Ibidem, 2004: 8-10), observando que “*No momento em que os administradores sonham em fazer mudanças nas atividades do trabalho, deveriam projetar meios para revalorizar o trabalho e lhe dar um sentido*” (Morin: 2001: 18), bem como “*Os momentos de transformação organizacional constituem potencialmente uma oportunidade para reorganizar o trabalho de tal forma que a qualidade de vida e a eficácia organizacional sejam melhoradas*” (Morin 2001: 19).

Do conjunto destas abordagens, comprovamos o reconhecimento do trabalho como um aspeto central na vida dos sujeitos, nas sociedades industrializadas, facto do qual decorre a importância de analisar os significados de trabalhar e as suas variáveis mais relevantes, em cada momento histórico, e a respetiva evolução ao longo do tempo. Deste processo dependem possibilidades chave de identificação e de compreensão dos valores e sentidos relativos ao trabalho em cada contexto e a respetiva capacidade de desenvolver modelos organizacionais consonantes com significados essenciais valorizados pelos profissionais, através da otimização das políticas e práticas de gestão empresariais. Naturalmente, estes significados dos profissionais, inserem-se no seu conjunto de significados total, no âmbito do seu contexto de vida global. A partir das

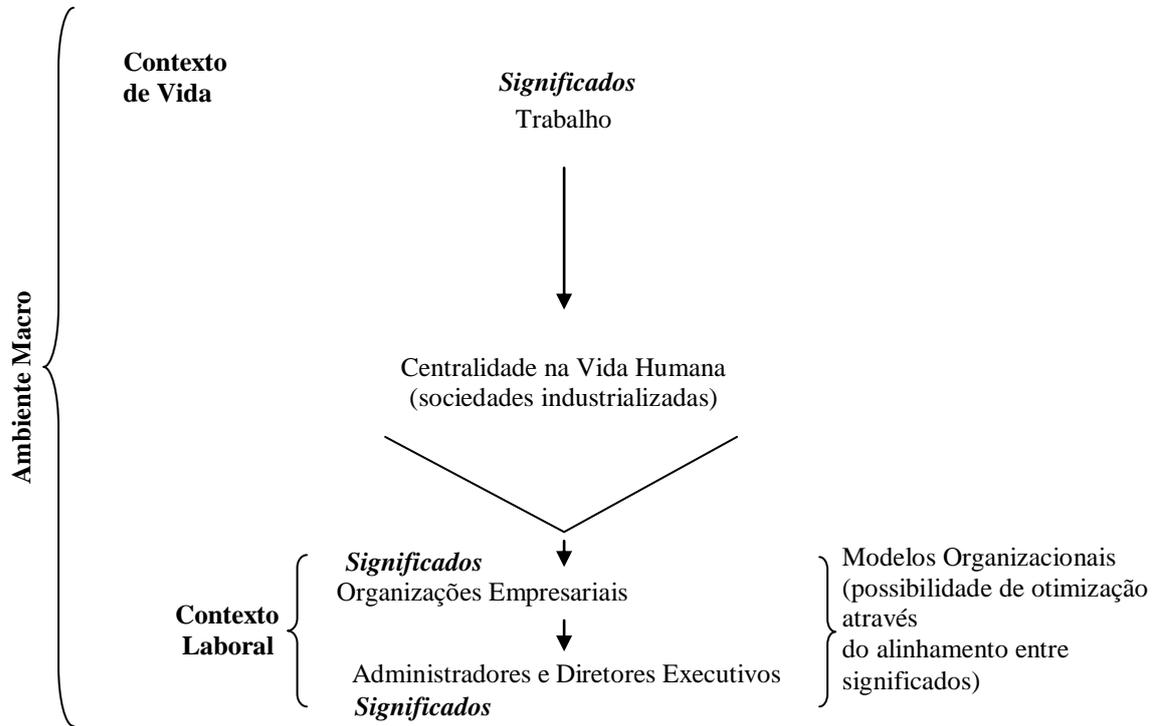
---

<sup>9</sup> A respeito, a autora inclui a referência a Mihaly Csikszentmihalyi, com a obra, *Flow. The Psychology of Optimal Experience*, de 1990.

<sup>10</sup> No texto original: (1) “*Social purpose*”; (2) “*Moral correctness*”; (3) “*Achievement-related pleasure*”; (4) “*Autonomy*”; (5) “*Recognition*”; e (6) “*Positive relationships*” (Morin; 2004: 7).

leituras efetuadas, ilustramos uma proposta das mencionadas relações através da Figura 2 que se apresenta.

Figura 2 – Enquadramento dos Significados no Trabalho e na Vida



## **1.2. Da construção dos significados do trabalho à relevância do sentido para os profissionais**

*“Meaning of work scholars have considered a wide variety of factors that influence perceptions of meaning and meaningfulness, ranging from individual attitudes to organizational values to spiritual connections and beyond.”* (Rosso, Dekas e Wrzesniewski, 2010: 95)

*“Thus, both employees and organizations stand to benefit from job crafting as a way of sparking new meaningfulness or rekindling old meanings in long-held jobs.”* (Berg, Dutton e Wrzesniewski, 2013: 83)

*“A busca de sentido por parte do Homem é a motivação essencial da sua vida e não uma «racionalização secundária» de impulsos instintivos. O sentido é único e específico na medida em que tem de ser preenchido, e pode ser preenchido, somente por ele; só então assume um significado capaz de satisfazer a sua própria vontade de sentido.”* (Frankl, 2012: 102-103)

Reconhecemos, no presente, a importância das empresas como sistemas sociais, nos quais interagem processos racionais de funcionamento e de produção, lógicas económicas, dinâmicas de identidade e de desenvolvimento profissional (Freire, 1993; Kovács, 2005; Parente, 2008; Sainsaulieu, 2001), em contextos de mudanças relevantes, com novas necessidades de atuação, de interação e de resultados, num diálogo desafiante entre desempenho e realização, no qual a liderança assume um papel decisivo (Argyris, 1999; Bass, 2000; Cunha *et al.*, 2010; Hope, Bunce e Rösli, 2011; World Economic Forum, 2010).

Paralelamente, assumimos o papel ativo dos sujeitos, na interpretação e na construção das próprias realidades vivenciadas, numa interação entre os processos e as dinâmicas criados pelas estruturas que integram, e os seus processos e dinâmicas individuais de observação e de reflexividade (Caetano, 2011; Pestana e Páscoa, 1998). Nesta reciprocidade, o sentimento de ligação e o senso de sentido afiguram-se-nos como aspetos vitais, pela sua ação permanente e determinante nas escolhas e nas respostas dos profissionais. Efetivamente, entendemos os aspetos de ligação e de sentido como de influência relevante e contínua – os *whys* mobilizadores e atuantes, ainda que invisíveis

–, com relações e impactos no desempenho e na realização, quer ao nível da organização, quer ao nível dos sujeitos, individualmente e coletivamente (Barsade e O’Neill, 2014; Covey, 2013; Kolditz, 2014). Acreditamos que a sua melhor compreensão, pelas empresas e pelos profissionais, pode abrir pistas e oportunidades para novas lógicas de atuação, de interação e de resultados, bem como novas respostas aos desafios presentes (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2013; Caetano, Ferreira e Neves, 2011; Dawson, 2014; Straub, 2014). Na sua génese, estarão significados valorizados, que dotam assim de sentido o trabalho para os sujeitos e promovem a sua respetiva ligação.

Deste modo, colocam-se questões críticas a explorar, nomeadamente: na atualidade, que fatores estão na base de um trabalho com significado relevante?; e, qual a relação dos fatores privilegiados no trabalho com os fatores valorizados pelos sujeitos no âmbito do respetivo sentido de vida?; entre outras.<sup>11</sup>

Numa análise mais recente da produção teórica e empírica existente sobre o trabalho com significado, Brent D. Rosso, Kathryn H. Dekas e Amy Wrzesniewski reconhecem uma pluralidade de abordagens presentes numa literatura difusa e de natureza fragmentada, desde logo, dificultando a interpretação como um todo (Rosso, Dekas e Wrzesniewski, 2010: 93). Especificamente, do estudo realizado observam que, não obstante os investigadores do trabalho com significado terem examinado este tópico sob uma variedade de ângulos, num sentido básico, todos eles acabam por atender a duas questões chave: de onde vem o significado do trabalho (as fontes do significado) e como é que o trabalho se torna significativo (os mecanismos psicológicos e sociais subjacentes). Assim, os autores estruturam a sua pesquisa de acordo com as fontes do significado do trabalho que tradicionalmente foram foco de pesquisa nesta área, e os mecanismos através dos quais o trabalho é proposto como significativo. Nesta linha, relativamente às fontes do significado do trabalho, a análise realizada revela uma literatura organizada em torno de quatro fontes principais, representando perspetivas distintas: (1) o próprio; (2) os outros; (3) o contexto de trabalho; e (4) a vida espiritual (Ibidem, 2010: 93-95). De acordo com a análise levada a cabo por estes investigadores, passamos a explicitar os aspetos relevantes incluídos em cada uma das fontes

---

<sup>11</sup> Entre outras questões relevantes, como a análise dos fatores de significado no trabalho por referência a grupos profissionais específicos, ou por contexto social de empresa – passíveis de desenvolvimento em investigações com outras características.

identificadas de significado do trabalho:

. (1) o próprio: por referência ao próprio eu de cada sujeito, sendo que valores, motivações e crenças influenciam o modo como os sujeitos interpretam o significado e significância do seu trabalho, pelo que “*how individuals see themselves and how they are oriented toward the activity of work play a crucial role in the meaning of that work*” (Ibidem: 99);

. (2) os outros: respeito às interações dos sujeitos com outras pessoas ou grupos, dentro ou fora do local de trabalho, e o modo como estas interações influenciam o significado do seu trabalho; incluem relações com colegas de trabalho, líderes, grupos e comunidades, bem como família, numa “*wide variety of intriguing complex social and interactional processes*” (Ibidem: 102);

. (3) o contexto de trabalho: no âmbito do ambiente particular onde é realizado o trabalho, incluindo o desenho das tarefas e características do trabalho (*job design*); a missão da organização; as condições financeiras; a congruência com valores em domínios de “não trabalho” (por referência a outras áreas de vida); bem como a cultura nacional em que o trabalho se concretiza (relacionada com a influência de mudanças e tendências socioculturais mais vastas (Ibidem: 103-105);

. (4) a vida espiritual: a espiritualidade, nas questões de relação com o sagrado (através de conexões que transcendem o ego do sujeito, ligando-o a algo maior do que ele próprio), interpretando-se o trabalho em relação com um propósito e significado superior, sendo que “*when employees perceive work in a spiritual light, their work is likely to take a deeper sense of meaningfulness and purpose for them*”; assim como inclui as questões de chamamento sagrado e vocação para a realização de tipos específicos de trabalho, como expressão da vontade de Deus e serviço ou dever sagrado (Ibidem: 106-107).

Uma vez identificadas as fontes principais do significado do trabalho, Rosso, Dekas e Wrzesniewski apresentam também um conjunto de mecanismos através dos quais o trabalho é proposto como significativo, a partir do mapeamento dos mecanismos chave utilizados em pesquisas sobre significado do trabalho, para explicar como o significado do trabalho é construído. Deste modo, identificam sete categorias de mecanismos:

. (1) autenticidade: como sentido de coerência e alinhamento do sujeito com o seu

verdadeiro eu; sentido de congruência, de consistência interna e de conexão pessoal (Ibidem: 108-109);

. (2) auto eficácia: crença dos sujeitos no seu poder e capacidade para produzir determinado resultado, gerando, neste âmbito, sentido de autonomia, poder de mudança e de controlo pessoal sobre o seu ambiente e efeitos, concretamente, na esfera de trabalho (Ibidem: 109-110);

. (3) auto estima: como sentido de valor pessoal e de afirmação reconhecido pelos sujeitos a si mesmos, resultado de experiências e realizações individuais e coletivas (Ibidem: (110);

. (4) propósito: definido como um sentido de direção e intencionalidade na vida, revelando ideais orientadores dos sujeitos que podem variar desde motivações internas, a objetivos externos ou realizações espirituais, bem como relacionar-se com a inserção em sistemas de valores partilhados (Ibidem: 111);

. (5) pertença: por referência à motivação para a manutenção de relações interpessoais positivas e duradouras, ao sentido de identificação com e conexão a grupos sociais, partilhando crenças e características específicas valorizadas, podendo evidenciar-se também sentimentos de conforto e suporte mútuo, derivados da experiência do sentido de pertença e de união (Ibidem: 111-112);

. (6) transcendência: citando Maslow, “*Transcendence refers to connecting or supersending the ego to an entity greater than the self or beyond the material world*”, pelo que este mecanismo explica a atribuição de significado ao trabalho com base na ligação dos sujeitos a grupos, experiências ou entidades que transcendem o seu eu individual, num sentido de interconexão, ou da própria subordinação deliberada a algo externo a e maior do que o *self* (Ibidem: 112);

. (7) produção de sentido cultural e interpessoal: este último mecanismo centra-se mais na produção de significado, procurando compreender como os diferentes tipos de significado do trabalho são construídos (enquanto os anteriores mecanismos se orientam mais para a significância, resultando o trabalho com significado do respetivo alinhamento com características do *self* ou de outros); considera forças socioculturais que influenciam a produção de significado, privilegiando o papel do ambiente social no qual se inserem os indivíduos, pelo que “*the way in which work takes on meaning is strongly influenced by which meanings are considered to be legitimate or prominent in the*

*cultural context*” (Ibidem: 112-113).

Com a identificação das principais fontes de significado do trabalho e dos mecanismos chave de construção do significado pelos sujeitos, Rosso, Dekas e Wrzesniewski propõem um modelo teórico para a ilustração dos caminhos fundamentais através dos quais o trabalho com significado (positivamente relevante) é construído e mantido. Este modelo assenta em duas dimensões essenciais:

- . direcionamento para a ação ou para a comunhão: “*while some mechanisms emphasize a desire for agency with respect to the self or other entities, other mechanisms emphasize a desire for communion with the self or other entities*”; basicamente, duas orientações humanas distintas, no sentido da separação, do controlo e da criação (ação) *versus* no sentido da vinculação, da ligação e da união (comunhão) (Ibidem: 113-114);
- . direcionamento para o próprio ou para os outros: “*in particular, mechanisms of meaningfulness seem to differ with respect to the degree to which experiences are perceived as internal or external to the self*”; sendo que, a análise sugere que as ações direcionadas para os outros contribuem para a expansão do próprio, de um modo significativa (Ibidem: 114).

A partir das duas dimensões enunciadas, os autores defendem ser nas interseções entre estas dimensões que o trabalho com significado é tendencialmente mais experienciado, distinguindo quatro caminhos fundamentais, nos quais sustentam o modelo teórico desenvolvido<sup>12</sup>:

- . individuação - *individuation (self-agency)*: por respeito à significância de ações que relevam o valor do próprio;
- . contribuição – *contribution (other – agency)*: relativamente às ações percecionadas como significantes e ao serviço de algo maior do que o próprio;
- . auto conexão – *self-connection (self-communion)*: reflete a significância de ações que aproximam os sujeitos do modo como se vêem a si mesmos, gerando alinhamento;
- . unificação – *unification (other-communion)*: por referência a ações que promovem a harmonia dos sujeitos com os outros ou com princípios (Ibidem: 115).

Fundamentalmente, os autores assumem que os quatro caminhos principais identificados podem ser ativados, em simultâneo ou não, sendo que experiências de

---

<sup>12</sup> Incluímos o esquema deste modelo teórico proposto por Brent D. Rosso, Kathryn H. Dekas e Amy Wrzesniewski no Anexo 1 do presente estudo.

trabalho que promovam mais do que um, tenderão a contribuir para percepções de significado relevante, no sentido de significância, mais fortes (Ibidem: 115). Naturalmente, e do ponto de vista organizacional, empresas que apostem em dinâmicas laborais e práticas de gestão de pessoas, alinhadas com os mecanismos através dos quais o trabalho se torna significante, e integrando conscientemente as fontes de produção de significado decisivas, tenderão a promover experiências de trabalho mais valorizadas pelos seus profissionais.

Já num estudo posterior, Justin M. Berg, Jane E. Dutton e Amy Wrzesniewski, debruçam-se sobre a importância do desenho das funções no trabalho, ou *job design*, nomeadamente sobre o conceito de “*job crafting*”, que entendem como o processo pelo qual os próprios profissionais redefinem e recriam o desenho das suas funções em modos específicos e pessoalmente significantes (Berg, Dutton e Wrzesniewski, 2013: 81). Para estes autores, “*Job crafting is a way to think about job design that puts employees “in the driver’s seat” in cultivating meaningfulness in their work*” (Ibidem: 82). Assim, e numa perspetiva de proatividade dos sujeitos, defendem que os profissionais, ou *job crafters*, podem remodelar os limites do seu trabalho com o recurso a três categorias de técnicas de *job crafting*:

- (1). tarefa: “*Task crafting involves employees altering the set of responsibilities prescribed by a formal job description, by adding or dropping tasks, altering the nature of tasks, or changing how much time, energy, and attention are allocated to various tasks*” (Ibidem: 82);
- (2). relacional: “*Relational crafting involves changing how, when, or with whom employees interact with in the execution of their jobs*” (Ibidem: 82);
- (3). cognitiva: “*cognitive crafting involves employees changing the way they perceive the tasks and relationships that make up their jobs*” (Ibidem: 82).

Desta forma, os autores entendem a possibilidade – com o recurso a técnicas de *job crafting* – de os profissionais alterarem os limites do respetivo trabalho e o modo como percebem a sua significância. Efetivamente, com base em abordagens analisadas, Berg, Dutton e Wrzesniewski acrescentam que o *job crafting* constitui um processo contínuo no tempo, influenciado pelo momento vivido pelos sujeitos nas suas trajetórias de carreira e pelo contexto social no qual realizam o seu trabalho, permitindo-lhes potenciar os conhecimentos que possuem do seu trabalho e deles próprios para

transformar o trabalho que realizam de modo a criar uma maior significância. Assim, uma característica essencial do *job crafting* é a de que “*employees initiate and carry out alterations in their jobs from the bottom-up, rather than managers directing changes from the top-down like many job redesign interventions*” (Ibidem: 82). Atendendo ao contexto moderno, estes autores identificam o *job crafting* como uma via chave para a significância e envolvimento no trabalho, apoiada em aspetos presentes, como uma ênfase cada vez maior na proatividade e iniciativa dos profissionais, e um certo desuso da perspectiva de os trabalhadores atuarem apenas a partir de uma descrição funcional fixada. (Ibidem: 82-83). Esta abordagem responde também a fatores associados às gerações mais recentes de profissionais, particularmente a crença no poder de se tornarem no que quiserem ser e a importância de construírem carreiras que lhe permitam preencher significados positivamente relevantes no trabalho. Todas estas tendências permitem um duplo olhar:

- . do ponto de vista dos sujeitos: uma influência no direcionamento para trabalhos que preencham significados positivamente relevantes e o papel ativo dos profissionais na reengenharia das suas funções, de modo a elevar significância e envolvimento;
- . do ponto de vista das organizações: uma influência para a manutenção de profissionais produtivos e envolvidos nos seus trabalhos (Ibidem: 83).

Não obstante a sua relativa novidade, no que respeita a estudos realizados, o *job crafting* é encarado pelos autores como a possibilidade de se constituir “*a powerful process for cultivating meaningful work experiences*”, com benefícios tanto para os profissionais como para as organizações (Ibidem: 83). A destacar, no modelo desenvolvido por Berg, Dutton e Wrzesniewski, a influência quer dos sujeitos, quer das organizações, na construção da significância no trabalho, como passamos a sistematizar<sup>13</sup>:

- . influência organizacional: através do desenho funcional *ou job design*, formalmente definido pela organização para as funções da sua estrutura, que serão assumidas pelos profissionais;
- . influência dos sujeitos: através do processo de *job crafting*, relevando-se o papel ativo dos profissionais na modelagem das respetivas funções – através das três categorias de

---

<sup>13</sup> Esta interação entre desenho funcional e modelagem do trabalho é ilustrada por Berg, Dutton e Wrzesniewski através de uma Figura elucidativa, que incluímos no Anexo 2 do presente estudo.

técnicas elencadas – de modo a aumentar a significância por eles próprios percebida no seu trabalho (Ibidem: 85).

Naturalmente, do alinhamento entre estas duas influências, em interação, depende um efeito positivo do *job crafting*. Assim, importa que a modelagem exercida pelos sujeitos, para além dos significados positivamente relevantes pretendidos, esteja alinhada com os objetivos organizacionais, para que não produza efeitos não desejados (Ibidem: 86). Já no âmbito das empresas, várias oportunidades se podem apresentar, com o reconhecimento de benefícios do *job crafting* pelos seus profissionais, criando as condições necessárias para o respetivo desenvolvimento, em alinhamento com objetivos organizacionais existentes. Este é um desafio que os autores identificam para as organizações no presente, designadamente em contextos de valorização da inovação e da rápida adaptabilidade, pelo que consideram a seguinte questão: “*how jobs can be designed to seed the ground for job crafting over the long run*” (Ibidem: 96). Neste âmbito e fruto da pesquisa efetuada, Berg, Dutton e Wrzesniewski destacam que um aspeto chave para o desenho de funções que pode facilitar o *job crafting* reside em “*finding the right balance between structure and freedom*” (Ibidem: 96). Dialética esta familiar à abordagem sociológica e que aqui se coloca, na identificação crítica de um equilíbrio entre a influência da estrutura e a influência do(s) sujeito(s) nas oportunidades de modelagem do seu trabalho com vista à construção de maior significância. Assim, importa refletir sobre que potenciais benefícios poderão advir da passagem de um modelo rígido de desenho funcional nas organizações, para um modelo integrador da flexibilidade necessária no *job design*, que favoreça as oportunidades de *job crafting* pelos sujeitos, em alinhamento com os objetivos da estrutura. Prosseguindo na abordagem, estes autores propõem a ideia de “*job landscapes*”, como resposta ao desafio “*in creating job designs that provide employees with the right amount and type of structure, so they can recognize opportunities to craft, but not have to put in too much effort to make the crafting happen*” (Ibidem: 96). Nesta ótica, e enquanto o desenho funcional assenta geralmente numa lista de responsabilidades e relações de reporte, a *job landscape* inclui os seguintes elementos:

- (1) Listagem de objetivos gerais atribuídos ao profissional;
- (2) As interdependências e os modos em como os objetivos gerais do profissional se relacionam com os objetivos de outros profissionais e/ou departamentos na organização,

promovendo a compreensão de como o trabalho dos sujeitos se encontra interconectado (Ibidem: 97).

Face ao exposto, os autores notam que “*Unlike a traditional job design, the focus of a job landscape is not necessarily on hierarchical relationships, but rather, shared goals among individuals and units*”, acrescentando também que nas *job landscapes* não se inclui o como os objetivos partilhados serão alcançados, sendo que “*that is up to employees to decide in collaboration with those with whom they are interdependent*” (Ibidem: 97). Efetivamente, esta é uma abordagem que detalha a construção do significado positivamente relevante no trabalho através de um papel ativo dos sujeitos, dentro das margens de liberdade permitidas pelas organizações para favorecer o *job crafting*, através de criação de *job landscapes* que enfatizam o modo como o trabalho e objetivos dos profissionais se interligam entre si. Adicionalmente, potencia a construção de significância especialmente através do *crafting* relacional e do cognitivo<sup>14</sup>, pela maior consciência das interdependências relacionais dos profissionais e dos modos como o seu trabalho possui impactos no trabalho dos outros (Ibidem: 97). Paralelamente, a adoção de modelos funcionais que favoreçam um *job crafting* positivo, pode constituir-se como uma importante via para apoiar mudanças organizacionais relevantes, através do planeamento e da disponibilização de *job landscapes* que suportem a construção e a gestão de significados pelos profissionais, potenciadores das transformações pretendidas – “*After all, an organization is unlikely to change much if the content of its employees’ jobs stays the same*” (Ibidem: 97). Deste modo, e não obstante os campos de pesquisa a aprofundar, face a uma área de investigação bastante recente, os autores entendem que o *job crafting* poderá revelar-se um processo importante através do qual os profissionais cultivam o significado positivamente relevante no trabalho, gerando, por esse processo, resultados valorizados para si mesmos, bem como para as organizações nas quais se inserem e colaboram (Ibidem: 100).

Finalmente, e evidenciando as interligações existentes entre estruturas (organizacionais) e sujeitos (profissionais), nos potenciais dos papéis de ambos relativamente às possibilidades de construção e gestão dos significados associados ao trabalho, aprofundamos as questões ligadas ao sentido, abordando assim o trabalho,

---

<sup>14</sup> Duas das três categorias de técnicas de *job crafting* sistematizadas na abordagem destes autores.

inserido num contexto de vida mais amplo. Deste modo, na problematização dos aspetos ligados ao sentido, notamos o trabalho de Viktor Frankl<sup>15</sup>, concretamente o seu desenvolvimento da logoterapia, como uma psicoterapia focada no sentido e direcionada para o futuro, “*ou seja, nos significados a serem preenchidos pelo paciente no seu futuro*” (Frankl, 2012: 102). Sucintamente, Frankl sustenta que a principal força motivadora dos seres humanos, é a vontade e a busca de sentido, a procura de significado na vida. Assim, na sua abordagem, considera “*o Homem um ser cuja principal preocupação é o preenchimento de um sentido e não a mera gratificação e satisfação de impulsos e instintos, ou a mera reconciliação de pretensões conflitantes de id, ego e superego, ou ainda a mera adaptação e ajustamento à sociedade e ao meio ambiente*” (Ibidem: 106). Na perspetiva da logoterapia, “*o ser humano é responsável e tem de tornar efetivo o sentido potencial da sua vida*”, sendo que “*o verdadeiro sentido da vida tem de ser descoberto no mundo*”, isto é, o ser humano dirige-se a algo “*além de si mesmo*” (Ibidem: 112). Nesta linha de pensamento, e além das influências biológicas e sociais, Frankl salienta a capacidade de ação humana, na medida em que: “*O Homem não é inteiramente condicionado e determinado, pelo contrário, determina-se a si mesmo no momento de saber se cede às condições envolventes ou se lhes faz frente. Por outras palavras, os seres humanos são, no limite, autodeterminados. Não se limitam a existir, decidem sempre o que será a sua existência, aquilo em que se tornarão no momento seguinte*” (Ibidem: 130). Ora, observamos a relevância de considerar esta abordagem, assente na procura pelos sujeitos de significado e de sentido para a vida, enquanto motor de existência humana, direcionando-a particularmente para o contexto de trabalho. Tal como já referido, partilhámos o entendimento de vários autores, de que o trabalho assume na atualidade, nas sociedades industrializadas, um papel central na vida dos sujeitos. Desde modo, se os seres humanos são orientados na procura por sentido para as suas vidas, e se dedicam grande parte do seu tempo físico, mental e emocional diário a questões relativas ao trabalho, perspetivar o trabalho com significado inserido no sentido de vida dos sujeitos constitui, para nós, uma linha de investigação decisiva e prioritária.

Neste âmbito, acrescentamos ainda os trabalhos realizados por Arménio Rego,

---

<sup>15</sup> Psiquiatra alemão que viveu a experiência de prisão em campos de concentração, entre os quais o de Auschwitz.

Miguel Pina e Cunha e Solange Souto, designadamente a investigação desenvolvida sobre a espiritualidade nas organizações, que passamos a sistematizar, nos aspetos mais relevantes relacionados com o nosso estudo. Assim, salientamos o entendimento de que “*Durante muito tempo, as investigações e a ação nas organizações concederam atenção quase exclusiva à razão, descuidando do fato de que os seres humanos são também dotados de emoções. Essa clivagem foi ultrapassada (...) É possível que algo do mesmo teor venha a suceder com a vertente espiritual*” (Rego, Cunha e Souto, 2007: 21). Efetivamente, os autores assumem a espiritualidade nas organizações como a “*existência de oportunidades na organização para realizar trabalho com significado, no contexto de uma comunidade, com um sentido de alegria e de respeito pela vida interior*” (Ibidem: 3). Deste modo, eles trabalham o conceito de espiritualidade sem qualquer associação com o de religião, bem como o inserem num enquadramento laboral, ainda que em relação com a vida global. Nesta perspetiva, entendem a importância da espiritualidade para os indivíduos, relacionando-a com necessidades de ligação a algo superior a si mesmos, de experienciarem um sentido de propósito no trabalho, de significado e de conexão com o contexto profissional (Ibidem: 4). Da análise efetuada por estes autores de estudos existentes sobre o tema<sup>16</sup>, notamos a referência ao de Milliman, na identificação de três dimensões do conceito de espiritualidade, particularmente a primeira, o “*trabalho com significado*”, sendo que “*representa o grau em que os indivíduos experimentam um sentido profundo de sentido e propósito na realização do seu trabalho*” (Ibidem: 6).<sup>17</sup> Rego, Cunha e Souto, especificamente, operacionalizam o conceito de espiritualidade nas organizações através de cinco dimensões<sup>18</sup>, com o objetivo de explicar o comprometimento organizacional, isto é, o sentido de ligação dos indivíduos às organizações e sua influência na relação de pertença e sua manutenção (Ibidem: 7). Os autores procuram assim perceber como a espiritualidade no trabalho promove nos sujeitos o desenvolvimento de laços afetivos (compromisso emocional com a organização) e normativos (compromisso relativo às normas da organização) mais fortes e, em oposição, laços instrumentais (compromisso

---

<sup>16</sup> Tema que entendem de interesse crescente, embora a maior parte da literatura não possua base empírica (Ibidem: 4-6).

<sup>17</sup> A segunda e terceira dimensões identificadas por Milliman respeitam, respetivamente, ao “*sentido de comunidade*” e ao “*alinhamento do indivíduo com os valores da organização*” (Ibidem: 6).

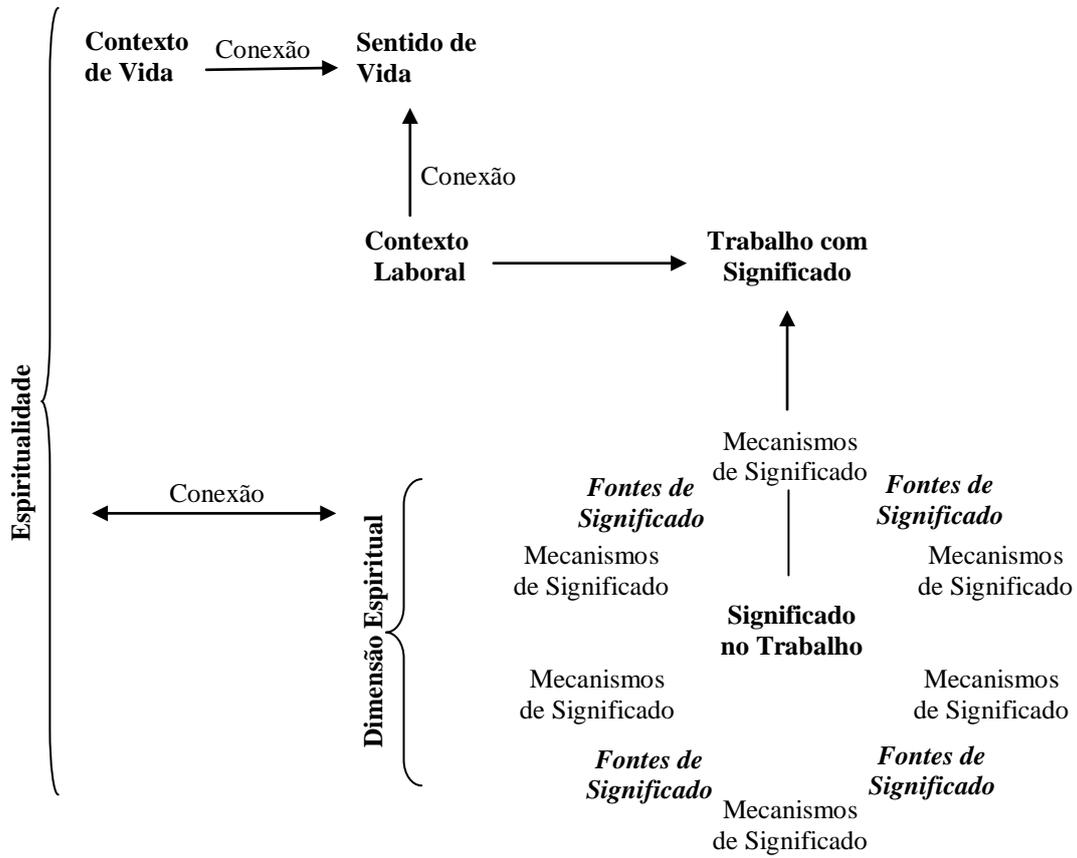
<sup>18</sup> Sentido de comunidade; alinhamento do indivíduo com os valores da organização; sentido de préstimo à comunidade; alegria no trabalho; e oportunidades para a vida interior (Ibidem: 2).

calculista face à organização) mais fracos (Ibidem: 7-8). Decorrente da investigação realizada<sup>19</sup>, concluíram que “*a espiritualidade correlaciona-se, significativamente, com o comprometimento organizacional, sendo a tendência especialmente notória para a vertente afetiva, e menos visível para a instrumental*”, pelo que, “*os indivíduos demonstram maior comprometimento afetivo e normativo, e menor comprometimento instrumental, quando identificam forte espiritualidade na organização, no trabalho e na equipe*” (Ibidem: 14). Face à pesquisa empreendida e aos resultados obtidos, Rego, Cunha e Souto salientam que “*Os seres humanos são seres racionais, mas também emocionais e espirituais. (...) Se os seres humanos são, também, seres espirituais, que procuram sentido e significado para o seu trabalho a ser realizado num contexto de comunidade, então as organizações que dificultam estes anseios serão penalizadas*”. E acrescentam: “*Distintamente, quando as organizações criam espaços espiritualmente ricos, os seus membros satisfazem as necessidades espirituais, experimentam um sentido de segurança psicológica e emocional, sentem-se valorizados como seres intelectual, emocional e espiritualmente válidos, experimentam sentidos de propósito, de autodeterminação, de alegria e de pertença*” (Ibidem: 19). Finalmente, como produto das leituras efetuadas, ilustramos através da Figura 3 – na página seguinte –, os fatores chave explicitados no âmbito das abordagens descritas e o modo como se articulam entre si, formando um todo integrado.

---

<sup>19</sup> O estudo foi realizado com uma amostra de 361 colaboradores, de 154 organizações, de vários setores de atividade, participantes em seminários sobre ética e comportamento organizacional (Ibidem: 9).

Figura 3 – Construção dos Significados do Trabalho e Inserção no Sentido de Vida





## **Capítulo 2 – Modelo de análise e metodologia: considerações e desenvolvimento**

Na nossa investigação assumimos a relevância e o propósito de estudar fenómenos não diretamente observáveis: os significados. Especificamente, pretendemos identificar e relacionar um conjunto de sentidos, valores e representações que a nossa população de líderes empresariais – administradores e diretores de empresas portuguesas de grande dimensão e referência nos respetivos setores de negócio – apresentou, no período de análise<sup>20</sup>, relativamente ao seu entendimento do trabalho com significado relevante, bem como no que respeita ao seu sentido de vida.

Para a prossecução deste objetivo, adotamos o método de estudo de caso. Admitimos que pode ser uma versão não completa do mesmo, mas unicamente uma aproximação. Recorde-se que, a nossa investigação assume uma natureza exploratória. Por sua vez, desenvolvemos uma postura integradora das técnicas e dos procedimentos de investigação que consideramos mais adequados para a abordagem eficaz dos nossos participantes, nos seus contextos de trabalho, no âmbito do tema estudado. Com este intuito, elaboramos toda uma intervenção desenhada à medida, através da construção de um “dispositivo para a elucidação do real” (Quivy, e Campenhoudt, 2003) específico e original (Bryman, 2012; Flick, 2002; Silverman, 2009).

Não deixamos de reconhecer que a nossa experiência profissional desenvolvida junto de contextos profissionais e interlocutores empresariais com características similares aos estudados, permitiu antecipar obstáculos e dificuldades, e potenciar a elaboração de uma estratégia metodológica adequada à participação dos profissionais das empresas convidadas no estudo. Importa vincar, simultaneamente, que procuramos que a nossa experiência não contaminasse a nossa análise em termos teóricos. Desta forma, a conceção do instrumento de recolha e tratamento de informação que foi aplicado alicerçou-se nas referências e orientações metodológicas que enquadram a realização da investigação sociológica e em técnicas disponíveis, concretamente, a entrevista semiestruturada e o inquérito por questionário, que foi possível combinar.

---

<sup>20</sup> O trabalho de campo decorreu entre janeiro e julho de 2015.

Como veremos mais à frente, o estudo conta com a participação de 43 entrevistados de quatro empresas, em correspondência com critérios privilegiados, dentro das categorias funcionais identificadas. O nosso objetivo fundamental foi exploratório e sem expectativa de inferência dos dados. Efetivamente, pretendemos abordar uma população pequena e homogênea, para um primeiro teste e validação da ferramenta de análise concebida para aplicação nos profissionais empresariais, funcionando a presente investigação como antecâmara para trabalhos mais desenvolvidos sobre esta temática.

## **2.1. Relações entre conceitos, dimensões e indicadores**

*“We might view the culture of an organization as a set of values and behavioural expectations that exert a powerful influence over those who work in the organization and into which new recruits have to be socialized. But we could also view it as an entity that is in a constant process of reformulation and reassessment, as members of the organization continually modify it through their practices and through small innovations in how things are done.”* (Bryman, 2012: 6)

*“We have to understand how we can see the general in what is personal and the personal in what is general. These contradictions are inseparable and, in fact, produce the transformation in the thesis-antithesis relationship, which becomes a continuous synthesizing process, namely, the development and self-movement of social reality.”* (Arbnor, e Bjerke, 1997: 181)

O estudo desenvolvido alicerçou-se em três conceitos fundamentais: trabalho com significado; sentido de vida; e conexão profissional. De acordo com Severino (2014), consideramos os conceitos como referências intencionais para a apreensão das coisas ou ideias representadas que, assim, passam a ser pensadas e a existir para o indivíduo em termos de intelecto. Para o trabalho dos mesmos, formulamos as definições, dimensões e indicadores que passamos a apresentar, com base nas diversas abordagens analisadas

sobre os temas e aspetos críticos suscitados, bem como na experiência profissional desenvolvida no contexto empresarial, incluindo o trabalho com profissionais titulares de funções de liderança.

Desde logo, assumimos o trabalho com significado, como um dos conceitos nucleares deste estudo, numa perspetiva de entendimento do significado enquanto significado relevante<sup>21</sup>. Partindo deste enquadramento, consideramos que o trabalho com significado “abrange fatores relativos ao exercício profissional reconhecidos como positivamente importantes e desejados para a realização da pessoa, nas suas várias vertentes”<sup>22</sup>.

Uma vez elaborada a definição de trabalho com significado e com o objetivo de abrangência dos seus diferentes âmbitos de análise que reconhecemos relevantes pesquisar, identificamos as seguintes oito dimensões principais, com base na literatura estudada e nos aspetos essenciais considerados: 1. “Intelectual”; 2. “Emocional”; 3. “Familiar e Pessoal”; 4. “Social”; 5. “Material”; 6. “Ética”; 7. “Espiritual”; e 8. “Organizacional”. Importa notar que estas dimensões de análise foram construídas enquanto dimensões de significado, relativamente às quais pretendemos conhecer o posicionamento dos sujeitos entrevistados, no reconhecimento por eles da sua importância face ao trabalho<sup>23</sup>.

Estas oito dimensões foram operacionalizadas, por sua vez, através de um total de vinte e quatro indicadores, correspondentes aos fatores considerados no questionário elaborado. No âmbito deste primeiro conceito – trabalho com significado – o nosso objetivo foi o de questionar os sujeitos entrevistados por referência ao seu trabalho atual, solicitando-lhes a classificação dos vários indicadores, agregados por dimensão, numa escala de Lickert apresentada<sup>24</sup> – quanto ao reconhecimento da respetiva existência no seu trabalho atual. Notamos também a opção que privilegiamos, através de uma elaboração e distribuição equitativa de três indicadores por dimensão, conforme especificado no Quadro 1 que se segue.

---

<sup>21</sup> Tal como explicitado na introdução do ponto 1.1. Centralidade do trabalho e seus significados.

<sup>22</sup> Definição que foi apresentada aos participantes nas entrevistas, através da introdução incluída no guião elaborado.

<sup>23</sup> Através da solicitação aos participantes para distribuírem um total de 100% pelas oito dimensões de significado, face à sua importância no trabalho.

<sup>24</sup> De 1 a 7, correspondendo o 1 ao nível mais reduzido e o 7 ao nível máximo (quanto ao reconhecimento pelos sujeitos da existência de cada fator no seu trabalho atual).

Quadro 1: Conceito de Trabalho com Significado, Dimensões e Indicadores

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

No âmbito deste estudo, sentido de vida é o segundo conceito fundamental e “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”<sup>25</sup>.

Como dimensões de análise deste segundo conceito nuclear, optamos pelas mesmas oito identificadas relativamente ao conceito anterior: 1. “Intelectual”; 2. “Emocional”; 3. “Familiar e Pessoal”; 4. “Social”; 5. “Material”; 6. “Ética”; 7. “Espiritual”; e 8. “Organizacional”. Entendemos também relevante efetuar similar opção estratégica no que respeita aos indicadores que, assim, se mantiveram também aqui para análise, conforme apresentado no Quadro 2 – na página seguinte. O objetivo foi o de permitir o estabelecimento de relações de comparação essenciais para a nossa investigação, entre os posicionamentos realizados pelos participantes nos vários indicadores comuns, mas tomando por referência dois conceitos e situações distintas: o

---

<sup>25</sup> Definição que foi apresentada aos participantes nas entrevistas, através da introdução incluída no guião elaborado.

reconhecimento da existência de cada fator no seu trabalho atual – por referência ao conceito de trabalho com significado –; e a importância atribuída a cada um dos indicadores para o seu sentido de vida – atendendo ao conceito de sentido de vida.

No âmbito do conceito de sentido de vida, operacionalizamos assim as oito dimensões mencionadas através de um total de vinte e quatro indicadores, correspondentes aos do primeiro conceito – trabalho com significado –, para permitir o posterior estabelecimento e análise de relações de comparação e identificar os indicadores mais influentes para o terceiro conceito do estudo – que apresentaremos de seguida. Deste modo, relativamente ao conceito de sentido de vida, na aplicação do guião de entrevista elaborado, solicitamos aos participantes o posicionamento sobre cada indicador numa escala de Lickert apresentada<sup>26</sup>, quanto à importância atribuída para o seu sentido de vida. Mantivemos a estrutura adotada de distribuição equitativa de três indicadores por dimensão.

Quadro 2: Conceito de Sentido de Vida, Dimensões e Indicadores

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

<sup>26</sup> De 1 a 7, correspondendo o 1 ao nível mais reduzido e o 7 ao nível máximo (quanto à importância atribuída pelos sujeitos a cada fator para o seu sentido de vida).

Identificamos um terceiro e último conceito nuclear para o presente estudo, que consideramos relevante e essencial, pelas oportunidades criadas para o estabelecimento de relações e de comparações entre as variáveis – dimensões e indicadores – dos conceitos anteriores e, assim, gerar conhecimento e orientações úteis para reflexão e desenvolvimento. Introduzimos assim o conceito de conexão profissional, que entendemos no âmbito do “reconhecimento de uma ligação e de sentido percebido pelos profissionais relativamente à sua situação de trabalho”. Notamos que este conceito não foi apresentado aos sujeitos entrevistados na parte prática da investigação. Efetivamente considerando a formulação e a estratégia definidas para os conceitos anteriores, decidimos que a operacionalização deste terceiro conceito, nas respetivas dimensões e indicadores mais relevantes, iria emergir dos resultados da análise dos dados correspondentes aos conceitos de trabalho com significado e de sentido de vida, concretamente, nas dimensões e nos indicadores a revelar com maior evidência na análise da sua interseção, após o respetivo posicionamento dos sujeitos.

Sistematizando, notamos nas Figuras 4 e 5 as oito dimensões que construímos para a operacionalização dos conceitos de trabalho com significado e de sentido de vida – sendo que a cada dimensão correspondem três indicadores, conforme anteriormente apresentado.

Figura 4: Dimensões do Conceito de Trabalho com Significado

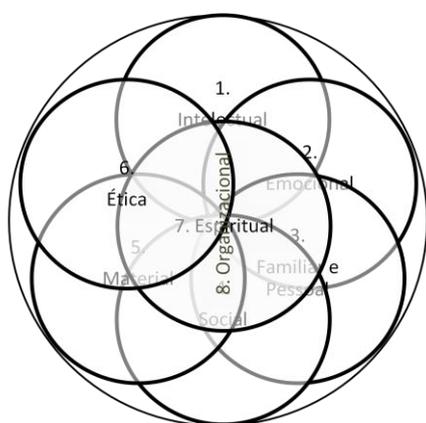
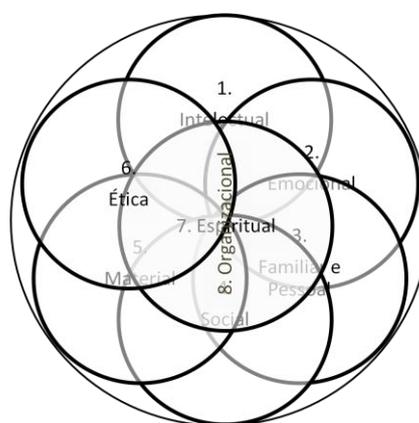


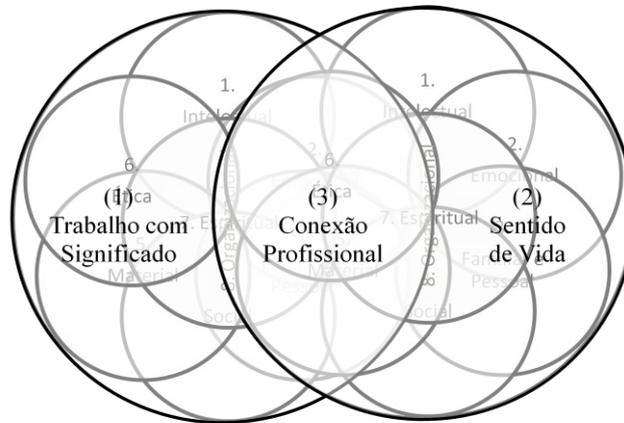
Figura 5: Dimensões do Conceito de Sentido de Vida



Por sua vez, na Figura 6, representamos o movimento de sobreposição entre os dois primeiros conceitos nucleares do estudo e suas dimensões – também, inerentemente, entre os seus indicadores. Assumimos que na zona de interseção a

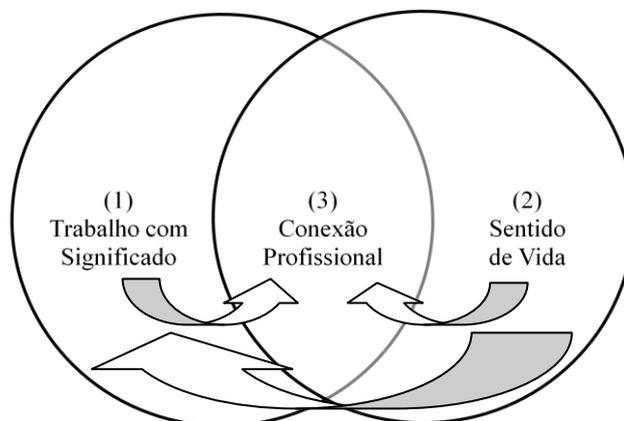
observar se podem revelar as dimensões e os indicadores com maior impacto<sup>27</sup> para o terceiro conceito essencial formulado: conexão profissional.

Figura 6: Conceito de Conexão Profissional, na Interseção dos Conceitos de Trabalho com Significado e Sentido de Vida e suas Dimensões



Face ao exposto, pretendemos analisar as relações de influência entre os conceitos da nossa investigação, conforme ilustramos na Figura 7 que se apresenta:

Figura 7: Modelo de Análise: Relações de Influência entre os 3 Conceitos



<sup>27</sup> A identificar pelas correspondências e pelos desvios entre os posicionamentos efetuados pelos sujeitos em dimensões e em indicadores relativos aos conceitos de trabalho com significado e de sentido de vida.

## **2.2. Estratégia metodológica, orientações de análise e construção dos instrumentos**

*“Importa, acima de tudo, que o investigador seja capaz de conceber e de pôr em prática um dispositivo para a elucidação do real, isto é, no seu sentido mais lato, um método de trabalho. Este nunca se apresentará como uma simples soma de técnicas que se trataria de aplicar tal e qual se apresentam, mas sim como um percurso global do espírito que exige ser reinventado para cada trabalho.”* (Quivy e Campenhoudt, 2003: 15)

*“Self reflection helps creators of knowledge (conscious researchers, consultants, or investigators) to orient themselves within their subject area, to see the possibilities and limitations of specific designs for creating knowledge, and to understand their own role in this context.”* (Arbnor e Bjerke, 1997: 18)

No estudo realizado, que assumiu um carácter intensivo e exploratório, com vista à preparação de um estudo mais amplo sobre esta temática, optamos por uma metodologia mista, ainda que de âmbito predominantemente qualitativo, mobilizando técnicas de recolha e de tratamento da informação como a análise bibliográfica, a entrevista semiestruturada, o inquérito por questionário, a análise de conteúdo e a análise estatística, numa combinação adaptada à eficaz prossecução dos objetivos da investigação, considerando características da temática e da população alvo, bem como as questões a explorar.

Notamos a realização prévia de contactos exploratórios sobre o tema junto de interlocutores privilegiados com experiência desenvolvida nas áreas estudadas e/ou inseridos em contextos laborais similares aos da população alvo, que permitiram o desenvolvimento de uma abordagem metodológica e de instrumentos de recolha de informação específicos, designadamente na conciliação de aspetos de conforto e naturalidade dos profissionais na participação no trabalho empírico, assim como de rigor na obtenção dos elementos para a análise e riqueza nas possibilidades de relações entre as variáveis exploradas. Neste âmbito, destacamos a opção pela não utilização do gravador nas entrevistas efetuadas aos profissionais, atendendo a preferências

claramente evidenciadas em contactos exploratórios e confirmadas nas entrevistas na fase de pré teste, e ao respeito pela escolha dos entrevistados, através de um mesmo procedimento, aplicável a todos os participantes. Com esta opção, procuramos assegurar um contexto de interação natural e favorável ao total envolvimento dos participantes nas questões trabalhadas, livre dos constrangimentos e/ou condicionamentos gerados pelo recurso à gravação das entrevistas, bem como utilizar um procedimento único e estável. Naturalmente, a ferramenta de análise desenvolvida, incluindo a entrevista semiestruturada e o questionário de aplicação direta, foram construídos e adaptados para permitir a recolha das representações e posicionamentos dos sujeitos com rigor, considerando já o fator da não gravação das entrevistas<sup>28</sup>. Assim, o instrumento<sup>29</sup> que aplicamos para recolha e tratamento das informações foi elaborado tendo por base três partes:

- . a primeira, como mecanismo de introdução dos sujeitos na temática e colocação de algumas questões iniciais, cujas respostas foram registadas por escrito pelo entrevistador procurando, sempre que possível, o registo das frases, expressões e palavras mencionados pelos respondentes, de modo a minimizar os riscos da interpretação do discurso de outro;
- . a segunda, consistindo num inquérito por questionário, de aplicação direta, com vista a permitir a análise das questões e a respostas dos participantes, com um mínimo de interferência por parte do entrevistador;
- . a terceira, constituiu uma componente chave do guião, incluindo questões para a análise e resposta escrita pelos próprios participantes, com o objetivo de captar e poder recolher as interpretações específicas e significados expressados pelos sujeitos.

Com as opções efetuadas pretendemos, no desenvolvimento do estudo, envolver com profundidade nesta temática uma população de administradores e diretores, num número global aproximado de cinquenta participantes, abrangendo quatro empresas distintas e dois grupos de reporte hierárquico na liderança de topo, para:

- i) recolher os significados atribuídos ao trabalho pelos sujeitos nestas categorias profissionais específicas;

---

<sup>28</sup> Cientes dos problemas metodológicos que se poderiam levantar pela impossibilidade de contarmos com transcrições de entrevistas, articulamos estratégias específicas com o objetivo de solucionar à partida a situação da inexistência de gravações.

<sup>29</sup> Incluímos o instrumento desenvolvido no Anexo 3 – Guião de Entrevista e Modelo de Inquérito por Questionário.

ii) recolher os significados atribuídos ao sentido de vida pelos líderes entrevistados;

iii) testar um protótipo de modelo para a análise da conexão profissional dos líderes nas empresas.

Com a compreensão das diversas relações e elementos, pretendemos propor um modelo para a análise organizacional da conexão profissional dos seus líderes, por referência a indicadores relevantes de significado identificados e dispor de uma abordagem e ferramenta específicas. Com a aplicação do instrumento construído<sup>30</sup>, visamos também possibilitar a identificação e o posterior trabalho de vias privilegiadas para o desenvolvimento individual de cada profissional, assim como estratégias úteis para uma gestão de valor de indicadores relevantes, pelas organizações empresariais e pelos líderes.

Salientamos que vários dos estudos que analisamos privilegiaram nas respetivas investigações uma diversidade de grupos profissionais, culturas e geografias, em abordagens extensivas e com âmbito comparativo. No nosso caso, optamos pelo enfoque na análise dos significados de um conjunto profissional específico – administradores e diretores executivos, em linguagem empresarial comumente designados como *top management* –, no mesmo contexto e geografia – âmbito empresarial, em Portugal –, numa abordagem intensiva e com uma abrangência micro, orientada para apreender as regularidades e especificidades dos profissionais com os níveis hierárquicos selecionados, em organizações com o posicionamento empresarial definido. Pretendemos, desta forma, obter dados que nos permitissem contribuir com orientações úteis aplicadas ao desenvolvimento dos líderes, numa ótica individual e organizacional e, também, aplicadas ao desenvolvimento das respetivas culturas das empresas e modelos de gestão das suas pessoas, a partir de fatores relevantes de significado, potenciadores de maior alinhamento, sinergia e capacidade de realização, à luz do enquadramento sócio histórico atual e respetivos sentidos, valores e representações vigentes.

Assim, desde logo, privilegiamos orientações de análise específicas no nosso estudo, que orientaram a construção e a seleção das questões incluídas no guião de entrevista elaborado, conforme sistematizamos no Quadro 3 que se segue.

---

<sup>30</sup> Incluímos este instrumento no Anexo 3 – Guião de Entrevista e Modelo de Inquérito por Questionário.

Quadro 3: Orientações de Análise e Questões Correspondentes

Orientações de Análise	Questões no Guião de Entrevista
I. Significados atribuídos ao trabalho (sentidos, valores, representações e preferências)	Questão 1.: “O que é mais importante para si no que respeita ao trabalho, em geral?” Questão 3.1.: “Quais os fatores principais que o mantêm no presente trabalho?” Questão 4.1.: “Quais os fatores que o poderiam fazer mudar de trabalho?” Questão 5.: “Presentemente, o que significa para si o trabalho?”
II. Significados relativos ao sentido de vida (sentidos, valores, representações e preferências)	Questão 3.2.: “Qual a importância dos fatores anteriormente enunciados na sua vida global?” (ver questão 3.1.) Questão 4.2.: “Qual a importância dos fatores anteriormente enunciados na sua vida global?” (ver questão 4.1.) Questão 6.: “Atualmente, o que é que dá sentido à sua vida?”
III. Centralidade e relação do trabalho com o sentido de vida	Questão 2.: “Quão importante e significativo é, para si, trabalhar na sua vida global?” Questão 7.: “Que aspetos do seu trabalho se inserem hoje no seu sentido de vida e que outros poderiam contribuir mais?”
IV. Importância de dimensões de significado no trabalho	Primeira Coluna do Questionário, “Dimensões de Significado”, com a distribuição de um total de 100% por oito dimensões apresentadas
V. Existência de indicadores específicos no trabalho atual	Segunda e Terceira Colunas do Questionário, “Fatores” e “Trabalho Atual”, com o posicionamento na escala apresentada
VI. Importância de indicadores específicos no sentido de vida	Segunda e Quarta Colunas do Questionário, “Fatores” e “Sentido de Vida”, com o posicionamento na escala apresentada

Tendo por base as orientações específicas identificadas e no que concerne às referências que entendemos como alicerces fundamentais na construção das questões e itens do nosso guião de entrevista – incluindo o inquérito por questionário –, passamos a enunciar, no Quadro 4 que se segue, alguns dos contributos e orientações mais marcantes.

Quadro 4: Questões no Guião e Principais Contributos e Fontes

Questões no Guião	Principais Contributos e Fontes
Parte I: Questão 1.	Adaptada a partir da abordagem MOW (Q.28B)
Parte I: Questão 2.	Baseada na abordagem MOW (Q.29)
Parte I: Questão 3.1.	Experiência profissional; Temática principal analisada no estudo
Parte I: Questão 3.2.	Experiência profissional; Temática principal analisada no estudo
Parte I: Questão 4.1	Experiência profissional; Temática principal analisada no estudo
Parte I: Questão 4.2.	Experiência profissional; Temática principal analisada no estudo
Parte II: Primeira Coluna do Questionário “Dimensões de Significado”	Experiência profissional; Temática principal analisada no estudo
Parte II: Segunda Coluna do Questionário “Fatores” (Dimensão 1: “Intelectual”) Fator 1. Fator 2. Fator 3. (Dimensão 2: “Emocional”) Fator 4. Fator 5. Fator 6. (Dimensão 3: “Familiar e Pessoal”) Fator 7. Fator 8. Fator 9. (Dimensão 4: “Social”) Fator 10. Fator 11. Fator 12. (Dimensão 5: “Material”) Fator 13. Fator 14. Fator 15.  (Dimensão 6: “Ética”) Fator 16. Fator 17. Fator 18. (Dimensão 7: “Espiritual”) Fator 19. Fator 20. Fator 21. (Dimensão 8: “Organizacional”) Fator 22. Fator 23. Fator 24.	Morin (caraterísticas “Autonomy” e “Recognition”); MOW (Q.18) Morin (“Achievement-related pleasure”); MOW (Q.32A) Morin (“Achievement-related pleasure”); MOW (Q.17)  Morin (“Achievement-related pleasure”); Rosso <i>et al.</i> (2010) Morin (“Positive relationships”); Rosso <i>et al.</i> (2010) Morin (“Positive relationships”); Rosso <i>et al.</i> (2010)  Contactos exploratórios sobre o tema; Experiência profissional Contactos exploratórios sobre o tema; Experiência profissional Contactos exploratórios sobre o tema; Experiência profissional  Morin (“Positive relationships”); MOW (Q.28A4) Morin (“Recognition”); MOW (Q.28A1) Morin (“Social Purpose”); MOW (Q.28A5)  Morin (“Recognition”); MOW (Q.28A2) Morin (“Recognition”); MOW (Q.32C) Morin (“Recognition”); MOW (Q.32I)  Morin (“Moral correctness”); Rego, Pina e Cunha, Souto (2007) Morin (“Moral correctness”); Rego, Pina e Cunha, Souto (2007) Morin (“Moral correctness”); Rego, Pina e Cunha, Souto (2007)  Rego, Pina e Cunha, Souto (2007); Contactos exploratórios Rego, Pina e Cunha, Souto (2007); Rosso <i>et al.</i> (2010) Morin (“Social Purpose”); Rego, Pina e Cunha, Souto (2007)  Morin (“Social Purpose”); Rego, Pina e Cunha, Souto (2007) Rego, Pina e Cunha, Souto (2007); Rosso <i>et al.</i> (2010) Morin (“Achievement-related pleasure” e “Autonomy”)
Parte II: Terceira Coluna do Questionário “Trabalho Atual”	Incluído o posicionamento numa escala para aferir a perceção sobre o nível de existência atual; Experiência profissional
Parte II: Quarta Coluna do Questionário “Sentido de Vida”	Incluído o posicionamento numa escala para aferir a perceção sobre o nível de importância atribuído; Experiência profissional
Parte II: Questão Aberta	Incluída para permitir aferir a importância de variáveis adicionais
Parte III: Questão 5.	Morin (2007); Experiência profissional;
Parte III: Questão 6.	Experiência profissional; Temática principal analisada no estudo
Parte III: Questão 7.	Experiência profissional; Temática principal analisada no estudo

Finalmente, a estratégia metodológica e o modelo de análise construídos incluíram o desenvolvimento de uma *framework* específica para possibilitar o enquadramento dos resultados num protótipo de modelo de conexão profissional. Para isso, elaboramos toda uma organização prévia das várias dimensões e indicadores de análise considerados, numa integração sistematizada em três domínios principais ou puros – individual, relacional e global –, de acordo com uma distribuição dos indicadores analisados por diferentes níveis de abrangência – próprio, outros e todo – e esferas de influência – *self*, trabalho e vida –, conforme se apresenta no Quadro 5:

Quadro 5: Itens para Organização das Dimensões e dos Indicadores

Domínios Principais ou Puros	Níveis de Abrangência	Esferas de Influência
Individual	Próprio	<i>Self</i>
Relacional	Trabalho	Trabalho
Global	Vida	Vida

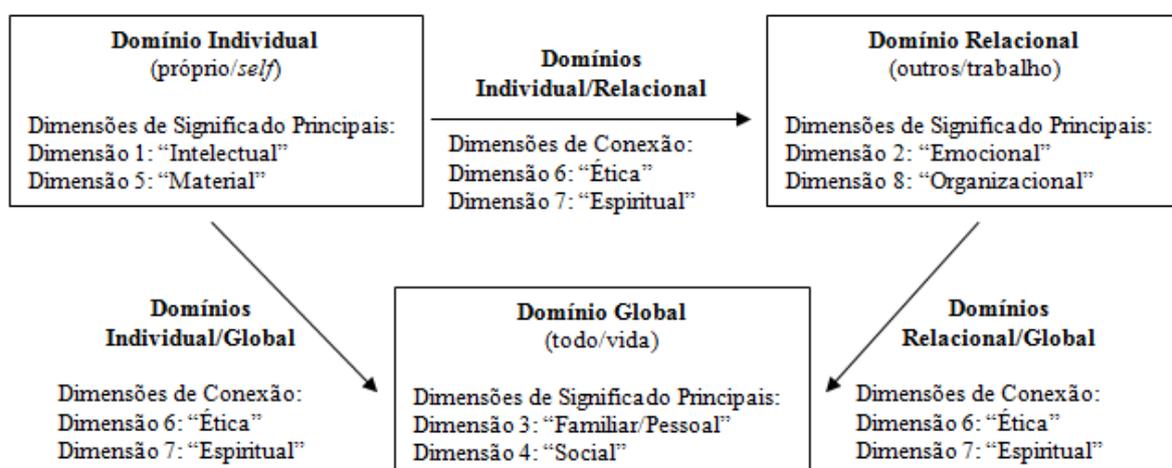
Neste seguimento, incluímos o Quadro 6 – na página seguinte –, para explicitar a construção do protótipo do modelo de conexão profissional, que parte da classificação de cada indicador – sendo três por dimensão – num domínio (e abrangência/ influência) preferencial. Subsequentemente, destas classificações dos indicadores (como subclassificações predominantes), resulta a classificação da própria dimensão, quanto ao respetivo domínio principal ou puro (o mais marcante, advindo do conjunto das subclassificações dos seus indicadores).

Quadro 6: Protótipo do Modelo de Conexão Profissional

Indicadores e <u>Dimensões</u> de Significado	Subclassificação e <u>Classificação</u> nos Domínios
Indicadores: “aplicação de conhecimentos profissionais” “estímulo para o desenvolvimento profissional” “capacidade mental para boa resposta” Dimensão 1: . <u> “Intelectual”</u>	Subclassificação predominante por Indicador: . individual (próprio/ <i>self</i> ) . individual (próprio/ <i>self</i> ) . individual (próprio/ <i>self</i> ) Classificação da Dimensão no Modelo Domínio Principal: <u>individual (próprio/<i>self</i>)</u>
Indicadores: “sentimento de sucesso e poder de realização” “reconhecimento de afeto nas relações” “relacionamentos de confiança mútua” Dimensão 2: . <u> “Emocional”</u>	Subclassificação predominante por Indicador: . individual (próprio/ <i>self</i> ) . relacional (outros/trabalho) . relacional (outros/trabalho) Classificação da Dimensão no Modelo Domínio Principal: <u>relacional (outros/trabalho)</u>
Indicadores: “disponibilidade para a família e vida pessoal” “consciência da realização familiar e pessoal” “desenvolvimento da vivência familiar e pessoal” Dimensão 3: . <u> “Familiar e Pessoal”</u>	Subclassificação predominante por Indicador: . global (todo/vida) . global (todo/vida) . global (todo/vida) Classificação da Dimensão no Modelo Domínio Principal: <u>global (todo/vida)</u>
Indicadores: “satisfação e apreço nos inter relacionamentos” “reconhecimento de status e de prestígio” “ações de contributo para a sociedade” Dimensão 4: . <u> “Social”</u>	Subclassificação predominante por Indicador: . global (todo/vida) . global (todo/vida) . global (todo/vida) Classificação da Dimensão no Modelo Domínio Principal: <u>global (todo/vida)</u>
Indicadores: “capacidade para sustento financeiro” “potencial para crescimento financeiro” “conforto, poder de alcance e de escolha” Dimensão 5: . <u> “Material”</u>	Subclassificação predominante por Indicador: . individual (próprio/ <i>self</i> ) . individual (próprio/ <i>self</i> ) . individual (próprio/ <i>self</i> ) Classificação da Dimensão no Modelo Domínio Principal: <u>individual (próprio/<i>self</i>)</u>
Indicadores: “consciência e expressão de padrões éticos” “atuação de acordo com princípios morais” “congruência com valores essenciais” Dimensão 6: . <u> “Ética”</u>	Subclassificação predominante por Indicador: . individual (próprio/ <i>self</i> ) . relacional (outros/trabalho) . global (todo/vida) Classificação da Dimensão no Modelo Domínio Principal: <u>não aplicável</u>
Indicadores: “consciência de si mesmo e evolução pessoal” “inserção num propósito de existência” “benefício harmonioso dos outros e em geral” Dimensão 7: . <u> “Espiritual”</u>	Subclassificação predominante por Indicador: . individual (próprio/ <i>self</i> ) . relacional (outros/trabalho) . global (todo/vida) Classificação da Dimensão no Modelo Domínio Principal: <u>não aplicável</u>
Indicadores: “utilidade global percebida do trabalho” “senso de afinidade e de pertença organizacional” “identificação com e influência sobre o trabalho” Dimensão 8: . <u> “Organizacional”</u>	Subclassificação predominante por Indicador: . relacional (outros/trabalho) . relacional (outros/trabalho) . relacional (outros/trabalho) Classificação da Dimensão no Modelo Domínio Principal: <u>relacional (outros/trabalho)</u>
Total = 24 indicadores base	Distribuição: 6 indicadores por cada domínio principal, x3=18 6 indicadores críticos de conexão entre domínios

Com o trabalho realizado de classificação dos vários indicadores e dimensões por domínios predominantes, de acordo com a lógica apresentada, desenvolvemos uma matriz de relações entre as dimensões do nosso estudo e os respectivos indicadores, que apresentamos na Figura 8. Destacamos, para além da identificação de domínios principais ou puros – nas dimensões 1., 2., 3., 4., 5. e 8., correspondentes a dimensões de significado principais –, a revelação de domínios mistos ou de ligação, que associamos às dimensões com maior influência na conexão profissional – identificados nas dimensões 6. e 7, que assim designamos de dimensões de conexão.

Figura 8: Fluxograma do Protótipo do Modelo de Conexão Profissional



Para maior detalhe, incluímos as Figuras 9, 10 e 11, através das quais ilustramos, respetivamente:

- . a identificação dos domínios principais ou puros (dimensões de significado principais) e orientação das relações entre as suas variáveis – Figura 9;
- . a identificação dos domínios mistos ou de ligações (dimensões de conexão) e seu entendimento convergente como dimensões de conexão profissional – Figura 10;
- . a integração entre os domínios principais ou puros e os domínios mistos ou de ligação no modelo de conexão – Figura 11.

Figura 9: Domínios Principais ou Puros no Modelo de Conexão Profissional

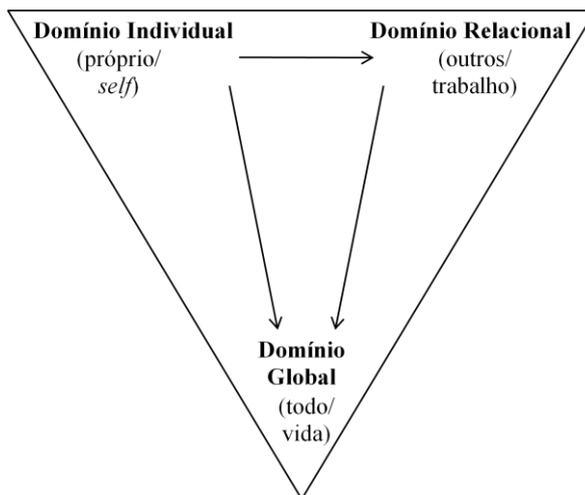


Figura 10: Domínios Mistos ou de Ligação no Modelo de Conexão Profissional

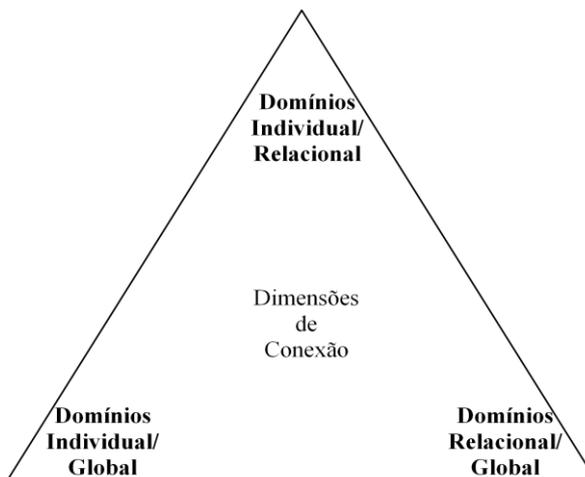
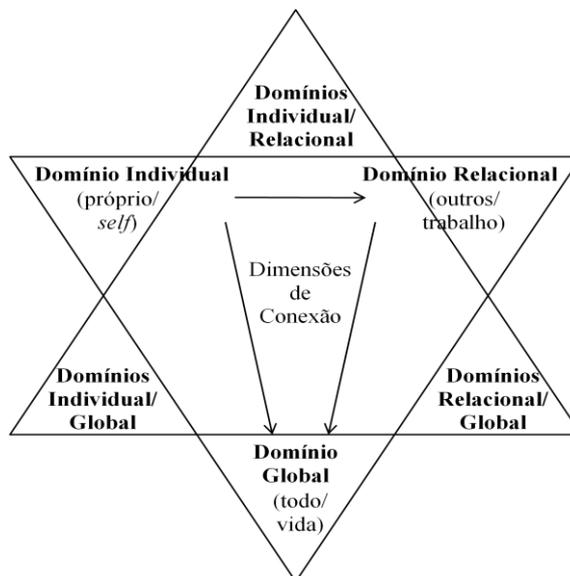


Figura 11: Relações entre Domínios no Modelo de Conexão Profissional



Em síntese, para além da análise qualitativa dos significados atribuídos pelos participantes aos conceitos essenciais do estudo e suas relações – que realizamos com o recurso à análise de conteúdo e ao tratamento estatístico das respostas às questões inseridas no guião de entrevista – pretendemos, com a análise quantitativa das classificações por eles efetuadas face às dimensões e aos indicadores inerentes – análise dos resultados do inquérito por questionário aplicado –, perceber aquelas em que se verifica uma interconexão positiva relevante, bem como aquelas onde se evidenciam *gaps*, entre o que é mais valorizado no sentido de vida e o que os líderes reconhecem hoje no seu trabalho.

### **2.3. Critérios privilegiados na constituição da amostra e procedimentos da investigação**

*“A investigação em ciências sociais segue um procedimento análogo ao do pesquisador de petróleo. Não é perfurando ao acaso que este encontrará o que procura. Pelo contrário, o sucesso de um programa de pesquisa petrolífera depende do procedimento seguido.”* (Quivy e Campenhoudt, 2003: 13)

A representação constitui o *“Processo pelo qual o pensamento elabora os conteúdos com que opera, e os resultados desse processo, em especial, imagem mental, conceito ou ideia. Representar é substituir uma situação, objecto ou acção por um conteúdo concreto de pensamento que os torna presentes mesmo na sua ausência.”* (Pestana e Páscoa; 1998: 189)

O estudo desenvolvido centrou-se nos temas principais do trabalho com significado relevante e do sentido de vida, aplicados ao contexto empresarial português e incidindo na população específica dos profissionais titulares de funções de liderança – administradores e diretores executivos.

Neste âmbito, empreendemos uma abordagem das empresas e dos seus dirigentes, especificamente os titulares de funções de liderança, com um olhar sociológico sobre a

temática dos significados atribuídos, suas implicações na significância do trabalho e senso de ligação profissional dos executivos e impactos potenciais nas organizações e nos seus resultados. Notamos o reconhecimento das empresas como sistemas sociais, nos quais interagem processos racionais de funcionamento e de produção, lógicas económicas, dinâmicas de identidade, de desenvolvimento e de realização profissional, entre outras. Olhamos ambos, empresas e líderes, como entidades e sujeitos produtores e gestores de significados – baseados em sentidos, valores e representações –, com participação e influência na maior ou menor integração harmoniosa, e no maior ou menor funcionamento otimizado. A clarificação dos indicadores reconhecidos para um trabalho com significado relevante possibilita, a nosso ver, novas oportunidades para uma gestão mais consciente destas dinâmicas nas empresas, quer pelos profissionais – sujeitos que participam na construção de significados, mas também são influenciados por significados vigentes –, quer pelas organizações – entidades produtoras e legitimadoras de significados, com maior ou menor permeabilidade à influência dos significados individuais dos seus profissionais, em especial, da equipa de liderança. Entendemos que o estudo desenvolvido na identificação e análise destes significados proporciona conhecimento novo e orientações de valor para uma melhor gestão destas dinâmicas – invisíveis, mas influentes – nas organizações, tanto pelos líderes como pelas empresas.

Neste seguimento, na realização do trabalho empírico consideramos como população do presente estudo, administradores e diretores e executivos de empresas portuguesas, com as seguintes posições hierárquicas na estrutura organizacional:

- . administradores: com reporte aos acionistas ou conselho de administração;
- . diretores: com reporte a diretor geral, administrador, *chief executive officer* (CEO) ou similar.<sup>31</sup>

Neste sentido, propusemo-nos envolver quatro organizações empresariais, privilegiando os seguintes critérios:

- . origem: nacional (portuguesa);
- . dimensão: grande (mais do que 250 trabalhadores);
- . antiguidade: senioridade no mercado (superior a 50 anos de atividade);

---

<sup>31</sup> Integramos um número muito residual (dois) de participantes com a categoria de Gestores, com reporte aos Diretores.

. referência na atuação: reconhecimento generalizado (em aspetos como posicionamento líder no setor principal de atividade, crescimento na internacionalização, aposta na inovação e em práticas de excelência).

A partir destes critérios, realizamos um processo de identificação e convite a empresas para participação no estudo, incluindo também o seu interesse na temática e a necessária disponibilidade para garantir a prossecução do trabalho de terreno de acordo com as metas e os prazos da investigação. Desta forma, o procedimento de seleção das empresas desenvolveu-se de modo não probabilístico e por escolha intencional, ainda que com a efetiva orientação pelos critérios designados.

No que respeita ao procedimento de identificação dos líderes que participaram nas reuniões individuais de aplicação do instrumento desenvolvido no presente estudo<sup>32</sup>, solicitamos a cada uma das empresas que acederam ao convite endereçado, a seleção dos profissionais de acordo com os seguintes requisitos:

- . exercício de funções de liderança de topo na organização, dentro dos dois níveis hierárquico considerados, administradores e diretores executivos;
- . obtenção da melhor representatividade possível, por referência à empresa de pertença e/ou a um contexto ou unidade funcional com riqueza, utilidade e valor percebido (quer no âmbito da prossecução dos objetivos do estudo, quer para a empresa, face à suas dinâmicas organizacionais e potencial de contributos entendido);
- . disponibilidade para a participação e viabilização das reuniões dentro dos prazos necessários à boa realização desta etapa do estudo.

Assim, os líderes participantes foram identificados através de um processo de amostragem intencional, num número inicial proposto às empresas entre 11 e 18 profissionais, de acordo com as funções e os níveis hierárquicos enunciados, pretendendo-se o envolvimento de uma população, no conjunto das quatro empresas, de aproximadamente cinquenta administradores e diretores. No âmbito dos elementos que incluímos para recolha de informações para caracterização geral dos participantes<sup>33</sup>, e de modo a salvaguardar o respetivo anonimato, selecionamos exclusivamente os seguintes itens para consideração: grupo etário; género; nível de escolaridade; área de formação académica; antiguidade na empresa ou grupo empresarial; reporte da função; número de

---

<sup>32</sup> Incluímos este instrumento no Anexo 3 – Guião de Entrevista e Modelo de Inquérito por Questionário.

<sup>33</sup> No Guião de Entrevista, que incluímos no Anexo 3.

titulares do agregado (de acordo com IRS); número de dependentes a cargo (de acordo com IRS).

Relativamente às técnicas de recolha da informação, recorremos à entrevista semiestruturada e ao inquérito por questionário, de modo a permitir a obtenção dos elementos relevantes para a análise qualitativa e quantitativa sobre os significados percebidos pelos entrevistados no âmbito das questões colocadas, e respetivo posicionamento em níveis de reconhecimento no trabalho e importância no sentido de vida. No tratamento das respostas obtidas utilizamos o procedimento da análise categorial, que se concretizou através da análise das várias características, aspetos e fatores enunciados pelos entrevistados e respetivo agrupamento em categorias significativas, e posterior cálculo e comparação das frequências correspondentes, através de técnicas de análise estatística. Procuramos, deste modo, criar condições para maior objetividade e sistematicidade (Bryman, 2012: 289) no tratamento das informações, através da criação de regras para a organização dos dados, designadamente a sua inserção e organização por áreas de afinidade. No tratamento dos dados recolhidos no questionário, utilizamos o programa de análise estatística *IBM SPSS Statistics*. Finalmente, sistematizamos o percurso de pesquisa desenvolvido no Quadro 7<sup>34</sup>, no qual identificamos os principais intervenientes na investigação, relacionando-os com as técnicas utilizadas, o âmbito pretendido com o recurso às mesmas, bem como as fontes essenciais que sustentaram a sua construção e realização.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> Incluído no Anexo 4 – Quadro Síntese de Intervenientes, Técnicas e Fontes.

<sup>35</sup> Acresce que, entre os profissionais que tivemos oportunidade de entrevistar, quer na fase de pré teste, quer na fase de aplicação do instrumento de análise desenvolvido, obtivemos também algumas das suas reflexões sobre a participação. Destacamos as seguintes, como testemunhos ilustrativos que partilhamos: “*A questão do sentido de vida, geralmente, não é vista no âmbito do trabalho*”; “*Não estava à espera desta abordagem, mais centrada na pessoa e integração profissional como pessoa; pensei que fosse mais ao nível de técnicas de liderança; parabéns*”; “*Fez pensar, nas comparações entre trabalho atual e sentido de vida; e poderá ajudar no despiste de incompatibilidade e promover alinhamento; obrigou a fazer uma abordagem diferente; uma introspeção, mais abrangente*”.

### **Capítulo 3 – Significados para os líderes: apresentação e análise dos resultados**

*“The word diagnosis is from dia (through) and gnosis (deeper insight). To diagnose is a way to understand and interpret actors and situations through deeper insight, so that “tools” can be developed that can increase self-understanding among actors and help them in their future actions.” (Arbnor, e Bjerke, 1997: 164)*

*“A análise sociológica está particularmente atenta às razões que os indivíduos dão para aquilo que fazem. (...) Procurar compreender e interpretar o sentido que as pessoas atribuem às suas acções é um dos componentes fundamentais do trabalho do sociólogo.” (Costa, 2001: 21)*

Orientamos todo o desenho e desenvolvimento da presente investigação, tendo como fio condutor a questão principal colocada: *QP. Quais os fatores reconhecidos por líderes empresariais portuguesas para a realização de um trabalho com significado relevante?* Efetivamente, a problematização realizada sobre as abordagens nesta temática, o modelo de análise e a estratégia metodológica elaborados, bem como os instrumentos de recolha de dados construídos e aplicados aos participantes do nosso estudo, conjugaram etapas estruturadas com vista à obtenção de informação que nos permitisse responder à pergunta de partida operacionalizada e compreender as relações entre os vários elementos analisados. Na mesma linha, integramos os procedimentos acionados no âmbito do trabalho e resposta às duas questões secundárias elaboradas, complementares na exploração e aprofundamento de aspetos pertinentes sobre a nossa temática: *QS1. Quais os fatores do trabalho com significado relevante que contribuem para a realização do sentido de vida dos líderes empresariais?;* e *QS2. Quais as dimensões e os indicadores que promovem a conexão profissional dos líderes empresariais?*

Adicionalmente às abordagens e estudos que pudemos analisar anteriormente, consideramos como matéria-prima essencial neste trabalho, os significados e as

representações dos próprios sujeitos sobre os aspetos colocados, recolhidos através de dispositivos e processos desenvolvidos especificamente para o efeito. Deste modo, procuramos recolher, em contextos com características particulares e num período temporal delimitado, as interpretações e o posicionamento dos líderes executivos que integraram a nossa amostra, atendendo ao seu duplo papel, enquanto produtores de significados e também influenciados pelos significados vigentes nas estruturas que integram no respetivo meio.

Finalmente, numa realidade social viva e atuante, não obstante os mecanismos para assegurar condições de neutralidade sistematicamente acionados, temos consciência do fato inegável de que a própria investigação e seus investigadores não existem independentemente da sociedade que integram e na qual respiram. De acordo com Ingeman Arbnor e Björn Bjerke (1997: 164), “*Observers of social action can never stand outside of what they are studying (...) it is a dialectic necessity that observers appear as actors at the same time they influence and are influenced by what they are studying*”. Naturalmente, na própria seleção da temática e das questões colocadas, revelam-se escolhas e orientações de pesquisa, enquanto tal, numa interação com o mesmo real, que têm como propósito compreender. Efetivamente, “*reality is not independent of us, but consists of an interaction between our own experiences and the collected structure of experiences that we have over time created together with others*” (Ibidem: 175). Estamos cientes de que o reconhecimento destas dinâmicas, a par da implementação de procedimentos metodológicos suportados, contribuem para a reflexividade, olhar crítico e rigor, conducentes à melhor realização de objetivos e aumento da compreensão dos fenómenos sociais estudados.

### **3.1. Caracterização geral das empresas e dos entrevistados**

O estudo realizado contou com a participação de quatro organizações empresariais portuguesas que aceitaram o convite endereçado, após uma fase prévia de identificação e análise da consonância com os critérios definidos, de acordo com a estratégia metodológica da investigação. Mantendo o respetivo anonimato, como elementos de enquadramento, notamos que as empresas participantes são nacionais, de grande dimensão, com uma antiguidade no mercado compreendida entre os 50 e os 150 anos. Também como fatores de caracterização geral, destacamos que duas das empresas possuem a indústria como setor de atividade principal, e duas têm como setor fundamental o comércio – não obstante, designadamente por via de relações com grupos de empresas de pertença, poderem apresentar setores de atividade complementares. Relativamente ao número de trabalhadores, as quatro empresas situam-se entre um número mínimo de 450 pessoas e um número máximo de 1500 pessoas. Salientamos também o volume de negócios destas empresas, sendo que, no ano de 2014, uma obteve um valor situado entre os 60 milhões e os 100 milhões de euros, e três se posicionaram com valores entre os 200 milhões e os 900 milhões de euros.<sup>36</sup>

Relativamente aos líderes entrevistados, a nossa população totalizou 43 profissionais<sup>37</sup>, selecionados nas quatro empresas, no seguimento dos procedimentos metodológicos já explicitados<sup>38</sup>. No âmbito da respetiva caracterização sociográfica, começamos por destacar a consideração de variáveis sociodemográficas, conforme sistematização na Tabela 1 – na página seguinte. Assim, no que respeita à distribuição dos participantes por grupos etários, observamos que uma maioria assinalável dos líderes tem entre 35 e 54 anos (83,7%), sendo que a percentagem mais elevada se localiza no intervalo entre os 35 e os 44 anos (55,8%). No que concerne à composição do agregado familiar, destacamos a predominância da situação de dois titulares. Independentemente, observamos como valores mais elevados nos dependentes a cargo a existência de 2 dependentes (37,2%), seguida da ausência de dependentes (30,2%).

---

<sup>36</sup> Os dados apontados tiveram como data de referência a de 31/12/2014, no caso da antiguidade e do número de trabalhadores, bem como o ano de 2014, no que respeita ao volume de negócios apurado.

<sup>37</sup> Não incluímos neste total os profissionais que participaram na fase prévia de pré teste do instrumento de diagnóstico desenvolvido, em número de quatro, cumprindo os requisitos funcionais estabelecidos.

<sup>38</sup> No capítulo 2., ponto 2.3. Critérios privilegiados na constituição da amostra e procedimentos da investigação.

Tabela 1 – Caracterização Sociodemográfica dos Participantes

	N.º	%
Grupo Etário		
25-34 anos	4	9,3
35-44 anos	24	55,8
45-54 anos	12	27,9
55 e mais	3	7,0
Total	43	100
Titulares Agregado:		
um titular	11	25,6
dois titulares	32	74,4
Total	43	100
Dependentes Cargo:		
0	13	30,2
1	8	18,6
2	16	37,2
3 e mais	6	14,0
Total	43	100

Com o objetivo de caracterização geral dos participantes em variáveis de índole académica e profissional, analisamos as respetivas habilitações, a distribuição por grandes áreas de formação académica e a posição hierárquica ocupada, na estrutura organizacional atual de trabalho. Apresentamos a súmula dos dados relevantes na Tabela 2. Sobre os mesmos, destacamos que os níveis de habilitações com expressão mais significativa na população do nosso estudo são a licenciatura (55,8%) e o mestrado (25,6%). Já como área de formação predominante dos participantes observamos a engenharia (41,9%), claramente superior às áreas com o segundo posicionamento mais elevado, a de gestão (18,6%) e outra (18,6%). Relativamente à distribuição dos líderes por posição hierárquica assumida nas empresas convidadas, evidenciamos que cerca de um quarto da população é composta por administradores (23,3%) e três quartos por diretores (76,7%), proporção que consideramos sugerir diferenças naturalmente derivadas das estruturas organizacionais dos próprios contextos empresariais.

Tabela 2 – Caracterização Académica e Profissional dos Participantes

	N.º	%
Habilitações:		
12 Ano	1	2,3
Bacharelato	6	14,0
Licenciatura	24	55,8
Mestrado	11	25,6
Doutoramento	1	2,3
Total	43	100
Área Formação:		
Gestão	8	18,6
Engenharia	18	41,9
Economia	7	16,3
Direito	2	4,7
Outra	8	18,6
Total	43	100
Posição Hierárquica:		
Administrador	10	23,3
Diretor	33	76,7
Total	43	100

Finalmente, atendendo a que realizamos um estudo exploratório, de carácter predominantemente qualitativo, assim como em virtude da reduzida dimensão da amostra, notamos que privilegiamos a apresentação dos dados de caracterização dos participantes na sua globalidade. Para esta opção<sup>39</sup>, contribuiu também a elevada homogeneidade constatada na análise efetuada destes indicadores entre as quatro empresas que, por si, também apresentam características similares. Por estes motivos, não consideramos a existência de requisitos importantes para interpretar especificidades por nível hierárquico ou empresa, mas sim, com pertinência para uma análise e interpretação global, nas dimensões e indicadores selecionados.

Relevamos também que não consideramos na análise a variável género como explicativa, dado a fraca presença de mulheres na população. A quase ausência de mulheres nos cargos de direção vai ao encontro ao que é prática generalizada nas empresas portuguesas. Deste modo, não pretendemos conferir essa influência aos resultados, embora não deixando de reconhecer a existência da distinção evidenciada, em contexto empresarial, como uma manifesta desigualdade no acesso e permanência das mulheres em cargos de direção.

---

<sup>39</sup> Opção que se mantém ao longo da apresentação e análise dos resultados do estudo, no presente capítulo.

### **3.2. Posicionamentos e significados dos líderes face ao trabalho**

Será que administradores e diretores em empresas portuguesas de grande dimensão, na atualidade, assumem o trabalho como tendo um papel central na sua vida?

Assumimos, efetivamente, na problematização teórica do estudo, o reconhecimento do trabalho como uma atividade central e estruturante na vida dos sujeitos, em alinhamento com abordagens analisadas. Não obstante, quisemos testar o posicionamento dos líderes da nossa população através de uma questão específica para o efeito, nas entrevistas realizadas: “Quão importante e significativo é, para si, trabalhar na sua vida global?”<sup>40</sup>. Assim, numa escala de 1 a 7 apresentada<sup>41</sup>, na análise das respostas obtivemos o valor médio de 6,1. Constatamos também que não existem diferenças significativas deste indicador tendo em conta a idade e o nível de habilitações. Contudo, se considerarmos a questão da antiguidade, observa-se que aqueles que têm menos de 5 anos registam um valor de 5,6, enquanto os que têm 25 e mais anos de antiguidade situam-se nos 6,0. Já quem tem uma posição intermédia em termos de antiguidade (dos 10 aos 19 anos), apresenta o valor mais elevado (6,3). Podemos considerar, em termos hipotéticos, que o ciclo de vida laboral destes líderes inicia-se com uma fase de um posicionamento de valorização do trabalho na vida, atingindo um pico num momento de antiguidade médio, para depois vir a decrescer, embora sempre em posicionamentos elevados. Como sugestão analítica, entendemos relevante o apuramento do posicionamento dos sujeitos face à valorização do trabalho na vida em populações mais vastas, designadamente no que respeita à dimensão da amostra, na diversidade de posições hierárquicas abrangidas, bem como na multiplicidade de contextos e situações profissionais consideradas. Para o propósito do presente estudo que, como referimos, assume um carácter exploratório específico, os resultados obtidos na população de líderes considerada sugerem uma congruência com a assunção pelos sujeitos do reconhecimento do trabalho como um fator central na sua vida global. Paralelamente, esta valorização pelos líderes da importância e significância de trabalhar na vida global poderá também reconhecer-se como um significado relevante atribuído pelos sujeitos ao trabalho.

---

<sup>40</sup> Questão 2., do guião de entrevista, que incluímos no Anexo 3.

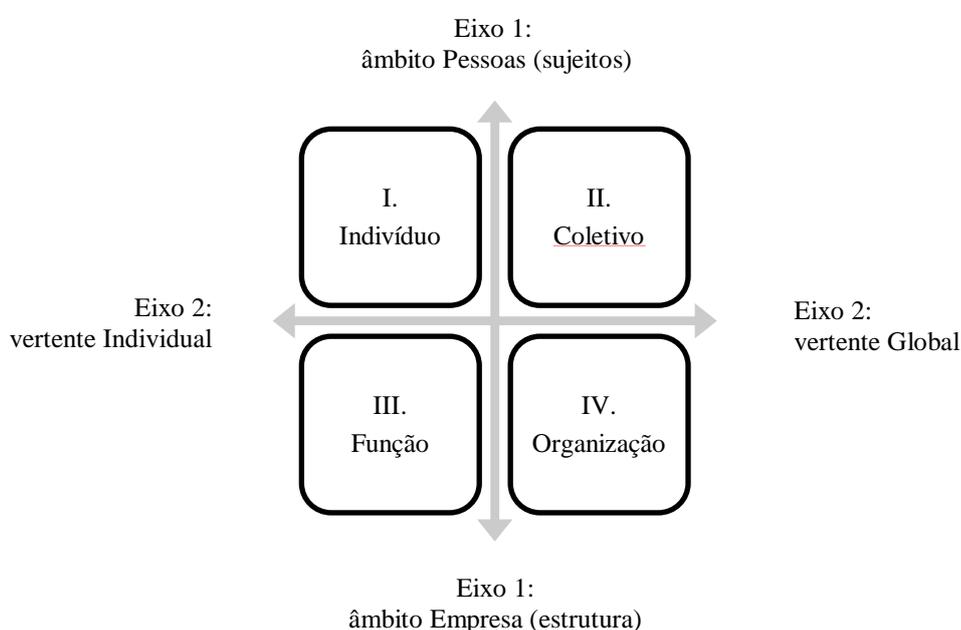
<sup>41</sup> Numa escala de 1 igual a reduzida importância e significado, a 7 igual a máxima importância e significado.

Para além de identificarmos o posicionamento dos líderes face à valorização de trabalhar na sua vida, procuramos identificar outros significados relevantes por eles atribuídos ao trabalho, através de um conjunto de questões com incidência na explicitação dos principais aspetos positivamente valorizados pelos sujeitos no âmbito do trabalho, em geral, atual e outro<sup>42</sup>. Agrupamos as respostas em categorias significativas<sup>43</sup>, considerando dois eixos principais:

- . Eixo 1: âmbito Pessoas (sujeitos) *versus* âmbito Empresa (estrutura);
- . Eixo 2: vertente Individual *versus* vertente Global.

Da integração destes dois eixos resultou uma matriz com os quatro quadrantes principais, conforme ilustração na Figura 12:

Figura 12 – Eixos e Quadrantes das Categorias Significativas



A partir da análise de conteúdo das entrevistas<sup>44</sup>, construímos um conjunto de vinte categorias significativas, que apresentamos no Quadro 8 – na página seguinte. Para cada categoria efetuou-se o cálculo das frequências das respostas dos sujeitos, apurando-se o número de ocorrências por categorias significativas, bem como as médias

<sup>42</sup> Questões 1., 3.1. e 4.1., respetivamente, do guião de entrevista, no Anexo 3.

<sup>43</sup> Conforme o procedimento de análise categorial descrito no capítulo anterior, no ponto 2.2. Estratégia metodológica, orientações de análise e construção dos instrumentos.

<sup>44</sup> Incluímos um quadro de caracterização com os atributos gerais dos entrevistados no Anexo 6.

obtidas em cada conjunto de categorias, por quadrante da matriz do modelo desenvolvido. Com a realização desta análise e resultados das questões específicas tratadas, pretendemos clarificar significados importantes e apurar fatores privilegiados pelos líderes da nossa população para a realização de um trabalho com significado relevante.

Quadro 8 – Quadrantes e Categorias Significativas de Análise

Quadrantes Principais	Categorias Significativas
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

Assim, relativamente à questão “O que é mais importante para si no que respeita ao trabalho, em geral?”, observamos que, do discurso dos entrevistados, se destacam três categorias:

. quadrante I. (Indivíduo), categoria “Utilidade social e realização profissional” (26 registos). Indicativo disso são testemunhos como “*sentido de realização pessoal, de nos sentirmos realizados, cumpridos enquanto pessoa, sentido de realização e construção de algo*” (entrevistado 6), “*o sentido de realização, sentir que contribui para um bem individual e coletivo*” (entrevistado 20), “*responsabilidade social, como garantia de contributo para a sociedade onde estou inserido, com muita responsabilidade e consciência disso*” (entrevistado 37);

. quadrante III. (Função), categoria “Concretização de objetivos e adição de valor”

(24 registros). Como exemplo, notamos os testemunhos, “*impacto e objetivos, acrescentar algo*” (entrevistado 24), “*acrescentar algo à organização em que me envolvo, alcançar objetivos*” (entrevistado 38), “*acrescentar valor, nas relações, nos processos, marcar a diferença para um status de melhoria contínua*” (entrevistado 43);

. quadrante I. (Indivíduo), categoria “Gosto e prazer no trabalho efetuado” (23 registros). Como testemunhos indicativos destacamos, “*acordar de manhã com vontade de trabalhar, fazer o que gosto*” (entrevistado 2), “*gostarmos mesmo daquilo que fazemos, dá-me uma energia excedente*” (entrevistado 16), “*gostar do que faço, ter prazer naquilo que faço*” (entrevistado 22);

Em síntese, nesta questão, no que respeita à análise por quadrantes, os dois onde se registam as maiores frequências de resposta nas respetivas categorias são o quadrante I. (Indivíduo) e o quadrante III, (Função), pelo que poderemos constatar, num sentido hipotético, uma maior valorização pelos líderes da nossa população, de significados do trabalho relacionados com a realização dos próprios sujeitos, como indivíduos, e de significados do trabalho derivados da realização através da função profissional exercida.

Já perante a questão colocada “Quais os fatores principais que o mantêm no presente trabalho?”, identificamos como as categorias significativas com maior registo de frequências nas respostas:

. quadrante III. (Função), categoria “Estímulo profissional e colocação de desafios” (32 registros). Como exemplo, destacamos as seguintes posições, “*o ter desafios novos permanentemente*” (entrevistado 30), “*os desafios, o continuar com espaço para desenvolvimento do projeto e própria valorização profissional*” (entrevistado 31), “*posição de muita exigência e complexidade, importante para a realização profissional, estímulo para todos os dias revelar o melhor de mim*” (entrevistado 37);

. quadrante II. (Coletivo), categoria, “Qualidade de relações e ligação com pessoas” (21 registros). Como testemunhos indicativos notamos, “*forte ligação à dimensão acionista*” (entrevistado 4), “*cumplicidade, proximidade e respeito com os acionistas e pessoas por quem tenho grande respeito e amizade*” (entrevistado 15), “*equipa, poder ter envolvimento de contacto com pessoas*” (entrevistado 22);

. quadrante I. (Indivíduo), categoria “Gosto e prazer no trabalho efetuado” (16 registros). Como testemunhos salientamos as seguintes posições, “*o sentir-me bem*”

*naquilo que faço, é algo em que me revejo, fazer o que gosto*” (entrevistado 23), *“gosto daquilo que faço, entusiasmo”* (entrevistado 28), *“aquilo que faço, adoro (...) faço o que adoro fazer”* (entrevistado 35);

. quadrante IV (Organização), categoria “Identificação com a cultura e dinâmica da empresa” (16 registros). A título de exemplos, notamos posições dos entrevistados como, *“cultura de excelência e de ambição”* (entrevistado 4), *“paixão pela empresa, ligação (...) e alinhamento com valores”* (entrevistado 8), *“o próprio ADN (...) empresa dinâmica, muito forte em termos de caráter (...) empresa com garra, com valores”* (entrevistado 15).

Relativamente à análise das frequências obtidas nos quadrantes, verificamos que o quadrante III. (Função), em primeiro lugar, e o quadrante I. (Indivíduo), em segundo, registam os maiores números de respostas. Tal pode sugerir que, não obstante os líderes participantes privilegiarem categorias que focalizam a realização do indivíduo, no que mais valorizam face ao trabalho, em geral (questão anterior); na prática, os fatores com maior peso de entre aqueles que os mantêm no presente trabalho (questão em análise) relacionam-se com a realização através da função exercida.

Perante a questão seguinte, “Quais os fatores que o poderiam fazer mudar de trabalho?”, verificamos como as três categorias significativas com resultados mais elevados:

. quadrante III. (Função), categoria “Estímulo profissional e colocação de desafios” (31 registros). Indicativo disso são exemplos como *“desafio e ambição do projeto”* (entrevistado 27), *“um desafio diferente, que fizesse sair da zona de conforto”* (entrevistado 33), *“um projeto ainda mais desafiante, estímulo intelectual do negócio em si, presença geográfica (...)”* (entrevistado 42);

. quadrante III (Função), categoria “Crescimento e aumento de responsabilidade” (21 registros). Como posições dos entrevistados, destacamos as seguintes, *“uma dimensão maior, de escala e de responsabilidade”* (entrevistado 3), *“conteúdo funcional mais abrangente, maior conhecimento associado (...), possibilidade de assumir maiores níveis de responsabilidade e até exposição”* (entrevistado 6), *“maior abrangência, por exemplo, responsabilidade e âmbito de atuação”* (entrevistado 14);

. quadrante I. (Indivíduo), categoria “Condições de estabilidade e capacidade financeira” (11 registros). Como exemplos indicativos, notamos os que seguem, *“uma*

*realidade financeira ainda melhor*” (entrevistado 2), *“oportunidade de ter uma oferta monetariamente atrativa”* (entrevistado 10), *“responsabilidade associada a uma remuneração (...) mudança muito significativa de remuneração”* (entrevistado 26).

Salientamos que, nesta questão, os participantes que mencionaram a satisfação presente com a situação atual, foram convidados a considerar a resposta numa possibilidade hipotética, com o objetivo de identificação de eventuais fatores importantes que os poderiam fazer mudar de trabalho ou de função/projeto, numa outra organização ou na atual empresa/grupo empresarial. No que respeita à análise por quadrantes, distinguimos como os que registam maior número de respostas o quadrante III. (Função) e o quadrante I. (Indivíduo), reforçando a valorização pelos líderes da nossa população das categorias significativas relacionadas com a realização através da função e a realização do indivíduo, enquanto tal.

Referimos outro aspeto do guião de entrevista que importa analisar: *“Presentemente, o que significa para si o trabalho?”*<sup>45</sup>. Neste âmbito, procedemos a um tratamento distinto das respostas, através da categorização por tipos de realização<sup>46</sup>, uma vez que os diversos fatores enunciados pelos participantes, sugerem uma realização, no sentido da satisfação, de aspetos valorizados, como fatores importantes de significado do trabalho. Deste modo, estabelecemos um conjunto de sete tipos de realização, que apresentamos na Tabela 3 – na página seguinte –, incluindo as frequências de respostas dos entrevistados por cada tipo de realização. Da análise efetuada verificamos como os tipos realização mais preponderantes, os dois que se seguem:

. a Realização Pessoal (34 registos). Como testemunhos indicativos observamos *“um meio de realização pessoal e para atingir os objetivos a que me propus em termos pessoais”* (entrevistado 29), *“é uma componente importante de uma existência e sentido de vida”* (entrevistado 38), *“provavelmente, uma das mais importantes expressões da minha realização pessoal”* (entrevistado 41);

. a Realização Profissional (30 registos). Apresentamos como posições dos entrevistados as seguintes, *“é o que mais me estimula e motiva na vida (...) é o que me garante desafios intelectuais e comportamentais, sentido de realização e*

---

<sup>45</sup> Questão 5 do guião de entrevista, no Anexo 3.

<sup>46</sup> E não através da matriz de quadrantes e categorias significativas, como nas questões anteriores.

*reconhecimento”* (entrevistado 8), *“Realização. Paixão. Entrega. Sentimento de pertença a um projeto comum”* (entrevistado 13), *“significa a concretização e a realização enquanto profissional”* (entrevistado 38).

Tabela 3 – Distribuição de Significados do Trabalho por Tipos de Realização

Tipos de Realização	Nº
Realização Pessoal	34
Realização Profissional	30
Realização Material	16
Realização Social	15
Realização Emocional	14
Realização Intelectual	10
Realização Familiar	3

Face ao exposto, podemos considerar que os resultados obtidos, no âmbito da população de líderes estudada, confirmam a forte centralidade do trabalho na vida dos sujeitos, podendo hipoteticamente sugerir os seus significados e influência como decisivos na própria realização pessoal dos líderes (inclusive perante a influência mais elevada verificada na realização a nível pessoal do que profissional). Esta possibilidade, é também evidenciada em respostas como as seguintes: *“O trabalho significa realização. Preparámo-nos muitos anos para realizar algo que gostamos, por isso, o sucesso no trabalho faz parte do sucesso e realização da nossa vida”* (entrevistado 9), *“É uma forma e um espaço de realização pessoal, um meio para contribuímos com as nossas capacidades para algo de útil, crescermos do ponto de vista pessoal”* (entrevistado 28).

No que respeita aos tipos de realização que registam os números inferiores sendo, como tal, os menos valorizados nas respostas dos entrevistados, identificamos a Realização Familiar (3 registos) e a Realização Intelectual (10 registos). Estes revelam-se, assim, os menos referenciados no âmbito dos significados presentes atribuídos pelos líderes da nossa população ao trabalho.

De modo integrado, estes resultados sugerem-nos, por um lado, a predominância da vertente individual, incluindo os âmbitos função e indivíduo (quadrantes III. e I.), nas categorias significativas mais valorizadas no trabalho, designadamente: estímulo profissional e colocação de desafios; concretização de objetivos e adição de valor (ambas no quadrante III); bem como utilidade social e realização profissional; gosto e

prazer no trabalho efetuado (no quadrante I.). Por outro lado, relativamente aos significados valorizados associados ao trabalho, observamos o privilégio da realização pessoal e da realização profissional, o que pode evidenciar também a coerência nas respostas dos sujeitos, no sentido da relevância da realização de aspetos individuais fundamentais através do trabalho, que os líderes encaram com elevada importância e significado na sua vida global.

### **3.3. Sentido de vida: significados e relações com o trabalho**

A identificação de relações entre os fatores valorizados para um trabalho entendido como de significado relevante e os fatores privilegiados pelos líderes no âmbito do seu sentido de vida é também assumida como um dos objetivos fundamentais do nosso estudo. Confirmamos, no ponto anterior, o reconhecimento pelos participantes de uma elevada centralidade ocupada pelo trabalho nas suas vidas. Como significados do trabalho mais relevantes, para além do papel central e estruturante na vida dos sujeitos, identificamos uma predominância de significados associados à realização de aspetos de âmbito individual e funcional, como verificamos pela predominância de respostas em categorias de significado no quadrante I. (Indivíduo) e no quadrante III. (Função). Consistentemente, apuramos, entre uma diversidade de categorias de realização, o destaque da Realização Pessoal e da Realização Profissional, como os fatores com maior valorização para o significado do trabalho. Avançamos agora, com o intuito de perceber o eventual impacto destes fatores privilegiados pelos líderes no trabalho, nas suas vidas.

Assim, notamos as duas questões complementares colocadas aos participantes nas entrevistas, de modo que, após a identificação dos aspetos mais valorizados no trabalho atual e num cenário de mudança, pudéssemos apurar a valorização desses mesmos aspetos na vida global<sup>47</sup>. Como procedimento para o tratamento dos dados, utilizamos a análise por categorias, recorrendo aos sete tipos de realização já mencionados<sup>48</sup>.

---

<sup>47</sup> Referimo-nos às questões 3.1. e 4.1., no caso de aspetos de valorização no trabalho, e às questões complementares 3.2. e 4.2., relativamente à importância desses aspetos na vida global, do guião de entrevista, no Anexo 3.

<sup>48</sup> No ponto 3.2., do presente capítulo.

Desta forma, após a questão “Quais os fatores principais que o mantêm no presente trabalho?”<sup>49</sup>, notamos a questão na qual incide agora a análise: “Qual a importância dos fatores anteriormente enunciados na sua vida global?”. Identificamos como tipos de realização com maior frequência de respostas:

. a Realização Emocional (30 registros). Como exemplos indicativos notamos os que se seguem, “*É muito grande. Permitem estar bem-disposto em casa e disponível para os outros, quando as coisas correm bem no trabalho*” (entrevistado 9), “*se estou satisfeito com o trabalho, obviamente na outra parte também vou estar feliz e satisfeito (...) sentir bem*” (entrevistado 11), “*Muito grande (...) fator com muita influência na autoestima*” (entrevistado 13);

. a Realização Pessoal (29 registros). Destacamos como testemunhos dos entrevistados, “*Têm muita importância (...) sentimento de realização, satisfação pessoal*” (entrevistado 28), “*É muito importante. A realidade profissional é completamente integrada no resto da minha vida. Realização pessoal. Influência positiva do trabalho na vida e vice-versa*” (entrevistado 30), “*Muito grande. Eu não consigo ser diferente pessoa no trabalho e fora dele (...) Sou uma e uma mesma pessoa nas diferentes circunstâncias; ser eu próprio*” (entrevistado 33);

. a Realização Profissional (21 registros). Observamos como exemplos das posições dos líderes, as seguintes, “*Importantíssimo, pela necessidade de estar em desafio constante (...) fator de motivação pela concretização e reconhecimento pelo atingimento de metas*” (entrevistado 5), “*fazer o que se gosta, estar associado a projetos relevantes, com ambição, crescimento*” (entrevistado 6), “*sentimento de satisfação, prazer, realização, vir trabalhar com prazer*” (entrevistado 15).

Apresentamos os valores apurados na Tabela 4 que se segue.

---

<sup>49</sup> Embora sem podermos estabelecer relações diretas, relembramos as categorias nas quais se registaram as frequências mais elevadas de respostas: “Estímulo profissional e colocação de desafios”, “Qualidade de relações e ligação com pessoas”, “Gosto e prazer no trabalho efetuado” e Identificação com a cultura e dinâmica da empresa”.

Tabela 4 – Distribuição Fatores de Significado do Trabalho Atual na Vida Global, por Tipos Realização

Tipos de Realização	Nº
Realização Emocional	30
Realização Pessoal	29
Realização Profissional	21
Realização Familiar	8
Realização Intelectual	5
Realização Social	5
Realização Material	4

Seguindo o mesmo procedimento, após a questão “Quais os fatores que o poderiam fazer mudar de trabalho?”<sup>50</sup>, colocamos a questão objeto de análise neste ponto: “Qual a importância dos fatores anteriormente enunciados na sua vida global?”. Os resultados revelam, como tipos de realização predominantes:

. a Realização Pessoal (30 registros). Como testemunhos indicativos, notamos os seguintes, “*sentimento de realização, alegria, bem-estar, que se transmite depois na vida global*” (entrevistado 9), “*Podem ser muito positivos. Dão-nos ainda mais força e valências para gerirmos a nossa vida*” (entrevistado 16), “*Tranquilidade. Sentido de vida. Permite a concretização mais vincada do meu projeto de vida*” (entrevistado 21);

. a Realização Profissional (25 registros). Observamos como exemplos de posições dos entrevistados, as que seguem, “*desafio e progressão*” (entrevistado 14), “*conseguir eu próprio validar que consigo atingir uma meta e depois outra a seguir, evolução (...) derivada do crescimento profissional*” (entrevistado 18), “*Realização profissional; evolução natural, dentro do progresso e ambição num plano de carreira*” (entrevistado 42).

. a Realização Emocional (24 registros). Evidenciamos, como exemplos de testemunhos, “*equilíbrio, segurança, felicidade*” (entrevistado 1), “*quanto mais prazer tiver de um lado, maior o contágio positivo, pois há uma troca de emoções, um maior retorno, como um todo, pois a vida é uma soma das partes*” (entrevistado 7), “*sentimento fisiológico e psicológico de uma satisfação ainda maior, por estar a cumprir um desafio ainda maior; é a sensação de acrescentar valor, humanidade, em geral, contributo em geral*” (entrevistado 20).

---

<sup>50</sup> Novamente salvaguardando a impossibilidade de se estabelecerem relações diretas entre respostas, observamos como as categorias que aqui obtiveram maior número de registros: “Estímulo profissional e colocação de desafios”, Crescimento e aumento de responsabilidade” e “Condições de estabilidade e capacidade financeira”.

Sistematizamos os valores apurados na Tabela 5 que se segue:

Tabela 5 – Distribuição Fatores de Significado Trabalho Potencial na Vida Global, por Tipos Realização

Tipos de Realização	Nº
Realização Pessoal	30
Realização Profissional	25
Realização Emocional	24
Realização Social	10
Realização Familiar	8
Realização Material	4
Realização Intelectual	1

Paralelamente, com o intuito de recolher outros significados, com independência face aos fatores valorizados no trabalho, revelados pelos líderes da nossa população sobre o seu sentido de vida, colocamos a questão direta “Atualmente, o que é que dá sentido à sua vida”<sup>51</sup>, cujo discurso nas respostas foi também tratado e analisado por referência à categorização dos sete tipos de realização. As respostas, evidenciaram as seguintes categorias, com os registos de incidências mais elevados:

. a Realização Familiar (32 registos). Notamos, como exemplos das posições dos entrevistados, “*A minha família, e em particular os meus filhos a quem procuro criar as melhores condições para que possam ser felizes*” (entrevistado 6), “*A família é o factor mais importante da minha vida (...) o evoluir da família*” (entrevistado 9), “*A possibilidade de estar presente e acompanhar a minha família*” (entrevistado 21);

. a Realização Profissional (26 registos). Como testemunhos indicativos, salientamos os seguintes, “*A minha realização profissional permite-me um sentimento de preenchimento*” (entrevistado 2), “*As minhas realizações profissionais*” (entrevistado 8), “*Êxito no trabalho (...) Reconhecimento pelo trabalho feito*” (entrevistado 11);

. a Realização Pessoal (23 registos). Evidenciamos, como exemplos das posições dos entrevistados, “*uma vertente pessoal feliz e equilibrada*” (entrevistado 19), “*Poder realizar todos os sonhos pessoais (...) equilibrando assim as várias vertentes da vida*” (entrevistado 30), “*Ter a oportunidade de crescer enquanto Pessoa nas diferentes dimensões (...) Evoluir*” (entrevistado 43).

Passamos a apresentar a síntese dos valores apurados na Tabela 6, que se segue:

---

<sup>51</sup> Questão 6. do guião de entrevista, no Anexo 3.

Tabela 6 – Distribuição de Fatores de Significado na Vida, por Tipos de Realização

Tipos de Realização	Nº
Realização Familiar	32
Realização Profissional	26
Realização Pessoal	23
Realização Emocional	16
Realização Social	10
Realização Material	5
Realização Intelectual	1

Com a integração dos resultados obtidos da análise das respostas dos entrevistados às questões anteriores, identificamos que existem fatores valorizados para um trabalho relevante que hipoteticamente se relacionam e influenciam, com importância, aspetos da sua vida global, privilegiadamente relacionados com realizações de índole pessoal, emocional e profissional. Deste modo, face aos tipos de realização que se destacaram no ponto anterior – no âmbito do apuramento dos significados e fatores relevantes no trabalho –, sobressai aqui a identificação também da realização emocional, como uma das que registam frequências mais elevadas. Este aspeto sugere-nos outras relações que seria útil aprofundar em investigações posteriores como, por exemplo, a possibilidade de o aumento do reconhecimento de fatores relevantes no trabalho fazer emergir a importância de aspetos relativos à realização emocional que, em situações de reconhecimento médio, não se apresentariam como tão evidentes. Referimo-nos a aspetos no âmbito do bem-estar, felicidade, entre outros, como mencionado pelos participantes. Inerentemente, num sentido distinto poderão ser analisadas questões como: se, perante situações com reduzido reconhecimento pelos profissionais de fatores de significado no trabalho, poderão os aspetos relacionados com a realização emocional também ser elevados – pela baixa significância do trabalho; e, também, como se apresentarão esses aspetos face a outros tipos de realização; bem como, ainda, quais os predominantes.

Já no que respeita aos significados evidenciados pelos líderes da nossa população relativamente ao sentido de vida, numa questão independente, apuramos a emergência dos aspetos relacionados com a realização familiar, como os mais elevados, seguidos dos fatores inerentes às realizações profissional e pessoal. Hipoteticamente, poderemos encontrar-nos perante uma incongruência ou paradoxo. Constatamos a centralidade do trabalho na vida global, reconhecida pelos sujeitos. Sujeitos para quem os fatores mais

valorizados para um trabalho relevante promovem a sua realização não apenas profissional, mas inclusive pessoal. Por outro lado, o sentido de vida destes mesmos líderes, decorre de aspetos de realização familiar, seguida das realizações profissional e pessoal. Colocamos então a questão: na vivência dos fatores valorizados pelos líderes, para um trabalho com significado relevante, com o nível de centralidade presentemente reconhecido, poderão estes sujeitos atingir níveis elevados na realização em aspetos importantes por eles privilegiados no seu sentido de vida?

A propósito, passamos a detalhar a última questão colocada nas entrevistas<sup>52</sup>: “Que aspetos do seu trabalho se inserem hoje no seu sentido de vida e que outros poderiam contribuir mais?”. Efetuamos esta análise através das frequências de respostas nas vinte categorias da matriz e estrutura de quadrantes principais e categorias significativas já apresentada no ponto 3.2. deste capítulo. Consideramos útil, no tratamento dos dados, analisar a questão em cada uma das suas componentes distintas. Assim, a primeira incide em “Que aspetos do seu trabalho se inserem hoje no seu sentido de vida”, tendo verificado as seguintes categorias com maior número de registos:

. quadrante I. (Indivíduo), categoria “Utilidade social e realização profissional” (13 registos). Como exemplos indicativos, notamos os que se seguem, “*Poder criar valor e contribuir para a criação sustentada de postos de trabalho e uma sociedade cada vez mais humanitarista e responsável*” (entrevistado 5), “*Realização; bem comum*” (entrevistado 15), “*o sentimento de utilidade e contribuição para um futuro melhor*” (entrevistado 28);

. quadrante III. (Função), categoria “Estímulo profissional e colocação de desafios” (10 registos). Como exemplos de posições dos entrevistados, destacamos, “*Enfrentar desafios novos com regularidade, novos projectos, novas formas de abordar questões e oportunidades*” (entrevistado 8), “*o desafio de novos objetivos*” (entrevistado 18), “*A exigência relativamente às minhas capacidades, o estímulo permanente a revelar o melhor das minhas qualidades pessoais*” (entrevistado 37).

Da análise efetuada do número total de respostas no conjunto das categorias em cada quadrante, o quadrante I. (Indivíduo) destaca-se significativamente como o mais elevado. Para tal contribuem também registos relevantes de respostas nas categorias

---

<sup>52</sup> Questão 7. do guião de entrevista, no Anexo 3.

“Gosto e prazer no trabalho efetuado” (9 registos) e “Condições de estabilidade e capacidade financeira” (9 registos).

Já no que se refere à segunda componente da questão “Que (...) outros poderiam contribuir mais?”, registamos como as categorias com frequências mais elevadas de respostas:

. quadrante I. (Indivíduo), categoria “Qualidade de vida em várias dimensões” (13 registos). Como exemplos indicativos, notamos, “*Mais disponibilidade mental para tudo além do trabalho*” (entrevistado 3), “*Gostaria de ter maior disponibilidade de tempo para a minha família*” (entrevistado 10), “*Os aspetos que poderiam contribuir mais são os relacionados com um maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal/familiar*” (entrevistado 28);

. quadrante I. (Indivíduo), categoria “Utilidade social e realização profissional” (10 registos). Evidenciamos, como exemplos de posições dos entrevistados, as seguintes, “*Trabalhar na descoberta do sentido de vida (poderia contribuir mais); intervenção social na construção de uma maior consciência colectiva*” (entrevistado 4), “*Permitirem-me uma evolução crescente nos factores mais importantes para o sentido de vida, exemplos: (...) utilidade global no trabalho, acções de contributo para a sociedade*” (entrevistado 20), “*Gostaria, contudo, de deixar um contributo mais profundo, mais global (...) para a sociedade*” (entrevistado 35).

Neste seguimento, o quadrante I. (Indivíduo) evidencia-se novamente como o que regista valores de respostas mais elevados. A salientar que a categoria com mais registos, neste quadrante I. (Indivíduo), “Qualidade de vida em várias dimensões”, inclui recorrentemente nas respostas aspetos ligados à família, à disponibilidade pessoal e ao equilíbrio entre vida e trabalho. A valorização destes fatores aqui identificada, enquanto outros aspetos do trabalho dos sujeitos que poderiam contribuir mais para o seu sentido de vida, sugere uma correspondência com a predominância da realização familiar, entre os tipos de realização privilegiados na questão anterior, relativamente ao que atualmente dá sentido à sua vida<sup>53</sup>. Correspondência que hipoteticamente entendemos de reconhecimento essencial pelos líderes entrevistados, na medida em que, na questão agora em análise, são identificados aspetos relacionados com o trabalho e que poderiam contribuir mais para o seu sentido de vida, que acabam por ir além dos

---

<sup>53</sup> Questão 6. do guião de entrevista, no Anexo 3.

significados e fatores de valorização apurados em questões anteriores.

Finalmente, e não obstante a dimensão reduzida da população considerada no estudo – que, como mencionado, teve um caráter qualitativo e exploratório, na perspectiva da obtenção de pistas críticas para o desenvolvimento de investigação posterior -, os resultados obtidos sugerem a existência de fatores comuns valorizados por líderes, em empresas portuguesas com as características especificadas<sup>54</sup>, para um trabalho com significado relevante, assim como para o seu sentido de vida.

### **3.4. Inserção dos fatores de significado num modelo de conexão profissional**

No presente estudo, complementarmente às questões exploradas, pretendemos elaborar e testar um instrumento específico para análise junto de líderes em organizações empresariais, de: dimensões e fatores privilegiados para um trabalho com significado relevante; dimensões e fatores valorizados para o sentido de vida; e dimensões e fatores de relevância para a conexão profissional, através da identificação de eventuais aspetos a alinhar entre as realidades de trabalho e vida dos sujeitos<sup>55</sup>. Neste enquadramento, avançamos agora para a explicitação e análise dos resultados obtidos após o tratamento dos dados do questionário aplicado à nossa população de líderes.

Sucintamente, a resposta ao questionário implicou três momentos distintos<sup>56</sup>. Num primeiro momento, os participantes foram solicitados a distribuir um total de 100% entre as dimensões de significado apresentadas para consideração, face à respetiva importância atribuída no trabalho. O tratamento dos dados evidenciou que, no conjunto dos respondentes, as dimensões mais valorizadas são a dimensão Familiar e Pessoal, seguida da dimensão Emocional e da dimensão Intelectual, conforme apresentamos na Tabela 7 – na página seguinte. Como dimensões com valores inferiores, verificamos a dimensão Espiritual e a dimensão Social. De notar que vários dos entrevistados referiram ser um exercício “difícil”, a distribuição do total de 100% pelas várias dimensões, alegando que todas têm a sua importância. Importa também acrescentar que,

---

<sup>54</sup> De acordo com a caracterização apresentada no ponto 3.1. deste capítulo.

<sup>55</sup> Com este propósito construímos o Questionário – Dimensões e Fatores de Significado, incluído no Anexo 3, aplicado aos participantes em momento específico (parte II.), durante as entrevistas realizadas.

<sup>56</sup> Questionário – Dimensões e Fatores de Significado, integrante do guião de entrevista, incluído no Anexo 3.

na análise de cada dimensão apresentada no questionário, os respondentes puderam atender aos conjuntos de fatores incluídos em cada uma das dimensões (três fatores por dimensão), no enquadramento dos aspetos relativos a cada dimensão.

Tabela 7 – Distribuição do Total de 100% por Dimensões de Significado

Dimensões de Significado	Média
Familiar e Pessoal	15,7
Emocional	14,7
Intelectual	14,2
Material	13,3
Ética	12,0
Organizacional	11,3
Social	9,7
Espiritual	9,2
Total	100,0

Com o segundo e terceiro momentos do questionário<sup>57</sup>, pretendemos validar a percepção de importância atribuída às dimensões pelos sujeitos no primeiro momento (atrás enunciado), identificar o seu posicionamento face ao reconhecimento dos fatores apresentados no seu trabalho atual (segundo momento) e a respetiva importância para o seu sentido de vida (terceiro momento). Os posicionamentos foram atribuídos numa escala de 1 a 7 apresentada<sup>58</sup>.

Assim, relativamente ao reconhecimento pelos líderes participantes do nível de existência de cada fator no seu trabalho atual, apresentamos os resultados por referência às médias do conjunto dos respondentes, por fator e por dimensão, na Tabela 8 – na página 73.

Consideramos, em primeiro lugar, a totalidade dos fatores (vinte e quatro fatores), independentemente das dimensões. Da análise realizada evidenciamos, como os fatores com as médias mais elevadas, o F3A “capacidade mental para boa resposta” (5,8) e o F23A “senso de afinidade e de pertença organizacional” (5,8). Os mesmos incluem-se nas dimensões Intelectual e Organizacional, respetivamente. Quanto aos fatores que obtiveram as médias inferiores, notamos o F12A “ações de contributo para a sociedade”

---

<sup>57</sup> Questionário – Dimensões e Fatores de Significado, integrante do Guião de Entrevista, incluído no Anexo 3.

<sup>58</sup> Numa escala de 1 igual a reduzida importância, a 7 igual a máxima importância.

(4,6), na dimensão Social, e o F7A “disponibilidade para a família e vida pessoal” (4,7), na dimensão Familiar e Pessoal. Em cada um destes extremos destacam-se, desta forma, os fatores que os respondentes reconhecem com maior e menor existência no seu trabalho atual.

No que respeita à análise das médias de cada grupo de fatores, por dimensão, identificamos as seguintes com os valores mais elevados, isto é, com maior reconhecimento pelos entrevistados do respetivo nível de existência no seu trabalho atual: dimensão Intelectual (5,7); dimensão Ética (5,7); e dimensão Organizacional (5,7). Com o valor mais baixo, observamos a dimensão Familiar e Pessoal (4,9). Estes resultados indiciam que a dimensão Familiar e Pessoal, que se salientou como a mais privilegiada no reconhecimento da respetiva importância para um trabalho com significado (primeiro momento do questionário), é aquela que os sujeitos menos reconhecem quanto à sua existência no trabalho atual (segundo momento do questionário). Assim, não obstante verificarmos sempre as respostas com classificações elevadas, hipoteticamente poderemos sugerir que os líderes da nossa população revelam uma perceção inferior da existência dos fatores incluídos na dimensão Familiar e Pessoal no seu trabalho atual, o que prejudicará a relevância de significado do mesmo. Por outras palavras, apurando-se a dimensão Familiar e Pessoal como a mais privilegiada para um trabalho reconhecido como de significado relevante, um nível inferior da sua existência terá provavelmente impactos na relevância atribuída ao trabalho, com as várias consequências que daí também poderão advir, quer do ponto de vida dos líderes, quer das organizações nas quais exercem funções.

Tabela 8 – Classificação dos Fatores face à Existência no Trabalho Atual

Trabalho Atual	Média Fator	Média Dimensão
<b>Intelectual</b>		
F1A. aplicação de conhecimentos profissionais	5,7	5,7
F2A. estímulo para o desenvolvimento profissional	5,6	
F3A. capacidade mental para boa resposta	5,8	
<b>Emocional</b>		
F4A. sentimento de sucesso e poder de realização	5,5	5,3
F5A. reconhecimento de afeto nas relações	5,1	
F6A. relacionamentos de confiança mútua	5,3	
<b>Familiar e Pessoal</b>		
F7A. disponibilidade para a família e vida pessoal	4,7	4,9
F8A. consciência da realização familiar e pessoal	5,2	
F9A. desenvolvimento da vivência familiar e pessoal	5,0	
<b>Social</b>		
F10A. satisfação e apreço nos inter relacionamentos	5,3	5,1
F11A. reconhecimento de status e de prestígio	5,3	
F12A. ações de contributo para a sociedade	4,6	
<b>Material</b>		
F13A. capacidade para sustento financeiro	5,7	5,4
F14A. potencial para crescimento financeiro	4,9	
F15A. conforto, poder de alcance e de escolha	5,5	
<b>Ética</b>		
F16A. consciência e expressão de padrões éticos	5,6	5,7
F17A. atuação de acordo com princípios morais	5,7	
F18A. congruência com valores essenciais	5,7	
<b>Espiritual</b>		
F19A. consciência de si mesmo e evolução pessoal	5,3	5,0
F20A. inserção num propósito de existência	4,9	
F21A. benefício harmonioso dos outros e em geral	4,9	
<b>Organizacional</b>		
F22A. utilidade global percebida do trabalho	5,6	5,7
F23A. senso de afinidade e de pertença organizacional	5,8	
F24A. identificação com e influência sobre o trabalho	5,6	

Avançando para o terceiro momento do questionário, a classificação pelos líderes respondentes dos fatores apresentados face à importância atribuída para o seu sentido de

vida, sistematizamos os resultados na Tabela 9, na qual também mantivemos os resultados relativos ao momento anterior (segundo), de modo a facilitar a análise e a leitura comparativa – apresentamos esta tabela nas páginas 76 e 77.

No que respeita à análise realizada, destacamos como os fatores que registaram as médias mais elevadas quanto à respetiva importância atribuída pelos sujeitos para o seu sentido de vida, o F17B “atuação de acordo com princípios morais” (6,4) e o F18B “congruência com valores essenciais” (6,4), ambos na dimensão Ética. Também enquanto fatores com médias das mais elevadas, acrescentamos o F6B “relacionamentos de confiança mútua” (6,2) e o F16B “consciência e expressão de padrões éticos” (6,2), pertencentes às dimensões Emocional e Ética, respetivamente. Já os fatores com as médias mais baixas foram o F11B “reconhecimento de status e de prestígio”, na dimensão Social, e o F1B “aplicação de conhecimentos profissionais” (5,0), na dimensão Intelectual.

No âmbito da análise das médias de cada grupo de fatores, por dimensão, identificamos as seguintes com os valores mais elevados, isto é, com maior reconhecimento pelos entrevistados do respetivo nível de importância para o seu sentido de vida: dimensão Ética (6,3); e dimensão Familiar e Pessoal (6,1). Com as médias mais baixas, logo, com menor reconhecimento pelos entrevistados da respetiva importância dos fatores associados para o seu sentido de vida, observamos a dimensão Social (5,3) e a dimensão Intelectual (5,5), que registaram os valores inferiores.

Face ao exposto, numa análise comparativa das médias registadas por fator, relativamente ao nível de existência no trabalho atual (segundo momento do questionário) e à importância atribuída pelos respondentes para o sentido de vida (terceiro momento do questionário), verificamos como os fatores com maior desvio<sup>59</sup>, o F7A e o F7B “disponibilidade para a família e vida pessoal” (-1,5), bem como o F9A e o F9B “desenvolvimento da vivência familiar e pessoal” (-1,1). Em ambos os fatores o desvio registado é negativo, o que revela que os sujeitos reconhecem um nível de existência no trabalho atual inferior, face ao nível de importância que atribuem a estes fatores para o sentido de vida. Relacionando este fato com valor elevado (6,4) registado no fator F18B “congruência com valores essenciais”, na importância atribuída para o

---

<sup>59</sup> Nas duas últimas colunas da Tabela 9 apresentamos a Diferença entre as Médias por Fator, bem como a Diferença entre as Médias por dimensão, de modo a apurar os respetivos desvios.

sentido de vida, como lidarão os líderes com esta hipotética incongruência? Quais os impactos na percepção da significância do trabalho presente? Qual a influência na vivência desse contexto profissional? Que potenciais condicionamentos na vida global? Ainda no âmbito comparativo, por grupo de fatores em cada dimensão, novamente detetamos o maior desvio na dimensão Familiar e Pessoal (-1,2). Por sua vez, o menor desvio é observado nos fatores F3A e F3B “capacidade mental para boa resposta” (0,0) e nos fatores F23A e F23B “senso de afinidade e de pertença organizacional” (0,0), sendo que se verifica a ausência de desvio, isto é, apuramos a sua correspondência. Estes fatores inserem-se na dimensão Intelectual e na dimensão Organizacional, respetivamente. Os resultados sugerem que, para os respondentes, o nível de existência destes fatores no trabalho anual e a importância que lhes atribuem no sentido de vida é, globalmente, coincidente.

Tabela 9 – Classificação dos Fatores face à Importância para o Sentido de Vida

Fatores no Trabalho Atual	Média Fator	Média Dimensão	Fatores para o Sentido de Vida	Média Fator	Média Dimensão	Dif <sup>a</sup> Médias Fator	Dif <sup>a</sup> Médias Dimensão
Intelectual			Intelectual			Intelectual	
F1A. aplicação de conhecimentos profissionais	5,7	5,7	F1B. aplicação de conhecimentos profissionais	5,0	5,5	0,7	0,2
F2A. estímulo para o desenvolvimento profissional	5,6		F2B. estímulo para o desenvolvimento profissional	5,7		-0,1	
F3A. capacidade mental para boa resposta	5,8		F3B. capacidade mental para boa resposta	5,9		0,0	
Emocional			Emocional			Emocional	
F4A. sentimento de sucesso e poder de realização	5,5	5,3	F4B. sentimento de sucesso e poder de realização	5,7	5,9	-0,3	-0,6
F5A. reconhecimento de afeto nas relações	5,1		F5B. reconhecimento de afeto nas relações	5,6		-0,5	
F6A. relacionamentos de confiança mútua	5,3		F6B. relacionamentos de confiança mútua	6,2		-0,9	
Familiar e Pessoal			Familiar e Pessoal			Familiar e Pessoal	
F7A. disponibilidade para a família e vida pessoal	4,7	4,9	F7B. disponibilidade para a família e vida pessoal	6,1	6,1	-1,5	-1,2
F8A. consciência da realização familiar e pessoal	5,2		F8B. consciência da realização familiar e pessoal	6,0		-0,8	
F9A. desenvolvimento da vivência familiar e pessoal	5,0		F9B. desenvolvimento da vivência familiar e pessoal	6,0		-1,1	
Social			Social			Social	
F10A. satisfação e apreço nos inter relacionamentos	5,3	5,1	F10B. satisfação e apreço nos inter relacionamentos	5,7	5,3	-0,3	-0,2
F11A. reconhecimento de status e de prestígio	5,3		F11B. reconhecimento de status e de prestígio	4,8		0,4	
F12A. ações de contributo para a sociedade	4,6		F12B. ações de contributo para a sociedade	5,4		-0,8	

(continuação da tabela)

Fatores no Trabalho Atual	Média Fator	Média Dimensão	Fatores para o Sentido de Vida	Média Fator	Média Dimensão	Dif <sup>a</sup> Médias Fator	Dif <sup>a</sup> Médias Dimensão
Material			Material			Material	
F13A. capacidade para sustento financeiro	5,7	5,4	F13B. capacidade para sustento financeiro	6,0	5,6	-0,3	-0,2
F14A. potencial para crescimento financeiro	4,9		F14B. potencial para crescimento financeiro	5,2		-0,3	
F15A. conforto, poder de alcance e de escolha	5,5		F15B. conforto, poder de alcance e de escolha	5,7		-0,2	
Ética			Ética			Ética	
F16A. consciência e expressão de padrões éticos	5,6	5,7	F16B. consciência e expressão de padrões éticos	6,2	6,3	-0,6	-0,6
F17A. atuação de acordo com princípios morais	5,7		F17B. atuação de acordo com princípios morais	6,4		-0,7	
F18A. congruência com valores essenciais	5,7		F18B. congruência com valores essenciais	6,4		-0,7	
Espiritual			Espiritual			Espiritual	
F19A. consciência de si mesmo e evolução pessoal	5,3	5,0	F19B. consciência de si mesmo e evolução pessoal	5,7	5,6	-0,4	-0,6
F20A. inserção num propósito de existência	4,9		F20B. inserção num propósito de existência	5,5		-0,7	
F21A. benefício harmonioso dos outros e em geral	4,9		F21B. benefício harmonioso dos outros e em geral	5,7		-0,8	
Organizacional			Organizacional			Organizacional	
F22A. utilidade global percebida do trabalho	5,6	5,7	F22B. utilidade global percebida do trabalho	5,9	5,8	-0,3	-0,1
F23A. senso de afinidade e de pertença organizacional	5,8		F23B. senso de afinidade e de pertença organizacional	5,7		0,0	
F24A. identificação com e influência sobre o trabalho	5,6		F24B. identificação com e influência sobre o trabalho	5,8		-0,2	

Finalmente, e como propósito do estudo desenvolvido, analisamos a inserção destes resultados no protótipo de modelo de conexão profissional construído, fazendo corresponder os valores das diferenças apuradas entre as médias de cada dimensão (apurados na última coluna da Tabela 9), ao respectivo enquadramento no fluxograma elaborado<sup>60</sup>, como explicitamos na Figura 13 – na página que se segue. Para a obtenção dos valores em cada domínio, procedemos à soma dos desvios inseridos nas respectivas dimensões, sendo que no modelo elaborado, cada domínio puro<sup>61</sup> integra duas dimensões. Assim, no que respeita aos domínios puros, o que apresenta o desvio mais elevado é o Domínio Global (-1,4), sobretudo pela influência do desvio da sua dimensão Familiar e Pessoal (-1,2) que, como atrás mencionado, regista a maior descoincidência entre o nível de existência no trabalho atual e a importância atribuída no sentido de vida. Nos domínios mistos ou de ligação<sup>62</sup>, constituídos pelas dimensões Ética e Espiritual, apuramos o desvio global de -1,2. Entendemos estes domínios como domínios de conexão, pela interligação que estabelecem entre os domínios puros, pelo que assumem as três variações consideradas: Individual/Relacional; Relacional/Global; e Individual/Global<sup>63</sup>. Pelas características mistas apontadas, passando ao detalhe dos fatores associados, em cada dimensão constitutiva destes domínios mistos ou de ligação, podemos verificar que os fatores com maior desvio, e subclassificações associadas, são os seguintes<sup>64</sup>:

. fatores F21A e F21B “benefício harmonioso dos outros e em geral” (-0,8), com subclassificação global (todo/vida);

. fatores F17A e F17B “atuação de acordo com princípios morais” (-0,7), com a subclassificação relacional (outros/trabalho);

. fatores F18A e F18B “congruência com valores essenciais” (-0,7), com a subclassificação global (todo/vida);

. fatores F20A e F20B “inserção num propósito de existência” (-0,7), com a

---

<sup>60</sup> Notamos a explicação da construção do protótipo de modelo de conexão profissional no capítulo 2., ponto 2.2. Estratégia metodológica, orientações de análise e construção dos instrumentos.

<sup>61</sup> Consideramos três domínios puros, Individual, Relacional e Global, cada um com duas dimensões de significado principais, conforme explicitado no capítulo 2., ponto 2.2.

<sup>62</sup> Em termos de cálculo os domínios mistos são analisados como um, não obstante a existência de três variações.

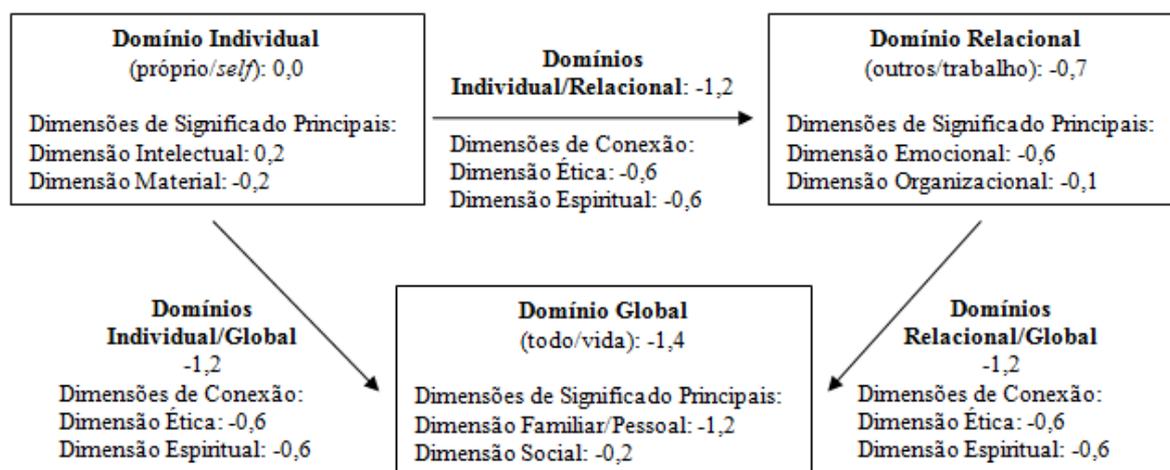
<sup>63</sup> De acordo com o explicitado no capítulo 2., ponto 2.2., a respeito da construção do protótipo do modelo de conexão profissional, designadamente o trabalho de classificação apresentado no Quadro 6.

<sup>64</sup> De acordo com o explicitado no capítulo 2., ponto 2.2., a respeito da construção do protótipo do modelo de conexão profissional, designadamente o trabalho de classificação apresentado no Quadro 6.

subclassificação relacional (outros/trabalho).

Desta análise, evidenciam-se os fatores específicos cuja eventual redução do desvio verificado, entre o nível de reconhecimento de existência no trabalho atual, e o nível de importância atribuído para o sentido de vida, para os nossos entrevistados, poderia proporcionar uma maior interligação entre os domínios e as dimensões do modelo global. Deste modo, emergem como fatores relevantes, para os líderes participantes no presente estudo, para uma maior ligação e sentido entre aspetos fundamentais do trabalho e da vida, em dimensões que se posicionam com o segundo maior desvio negativo registado: dimensão Ética (-0,6); e dimensão Espiritual (-0,6). Acrescentamos que estas dimensões não se destacaram especialmente no reconhecimento de importância pelos entrevistados, aquando o primeiro momento do questionário, como já explicitado, de distribuição do total de 100% pelas várias dimensões de significado apresentadas. Este fato pode revelar, uma hipotética diferença de perceção e posicionamento pelos sujeitos relativamente à importância atribuída às várias dimensões, à medida que foram progredindo no contacto com a nossa temática, conceitos, dimensões e indicadores associados.

Figura 13: Resultados no Protótipo do Modelo de Conexão Profissional





## **Considerações finais**

O estudo realizado envolveu uma população de 43 líderes, de quatro empresas portuguesas de grande dimensão e reconhecimento nas respetivas áreas de negócio. A investigação desenvolvida, para além de um percurso gratificante e enriquecedor, permitiu-nos identificar significados percebidos por administradores e diretores executivos em organizações empresariais de referência no mercado, relativamente ao trabalho positivamente relevante e ao sentido de vida, na atualidade. Perante a questão principal que orientou toda a investigação – *Quais os fatores reconhecidos por líderes empresariais portugueses para a realização de um trabalho com significado relevante?* –, os resultados revelaram os seguintes indicadores como os mais valorizados pelos entrevistados, face ao trabalho<sup>65</sup>: “Utilidade social e realização profissional”; “Concretização de objetivos e adição de valor”; “Gosto e prazer no trabalho efetuado”; “Estímulo profissional e colocação de desafios”; “Qualidade de relações e ligação com pessoas”; “Identificação com a cultura e a dinâmica da empresa”; “Crescimento e aumento de responsabilidade”; e “Condições de estabilidade e capacidade financeira”. Numa análise dos significados mais valorizados no trabalho, de acordo com diferentes tipos de realização, os dados evidenciaram o privilégio pelos líderes da nossa população da realização pessoal e da realização profissional. A respeito, da análise dos testemunhos observamos a perceção da própria realização pessoal através da via de realização profissional, fato que vai de encontro à elevada centralidade do trabalho, reconhecida pelos entrevistados, na respetiva vida global.

Relativamente à primeira questão secundária colocada – *Quais os fatores do trabalho com significado relevante que contribuem para a realização do sentido de vida dos líderes empresariais?* –, procedemos à análise das relações entre os fatores valorizados pelos entrevistados para um trabalho entendido como de significado relevante e os fatores por eles privilegiados no seu sentido de vida. Neste âmbito, os resultados revelaram a valorização das seguintes dimensões de significado – e conjunto de indicadores associados –, como as privilegiadas pelos entrevistados face à sua importância no trabalho: dimensão Familiar e Pessoal; dimensão Emocional; dimensão

---

<sup>65</sup> No conjunto das três perspetivas abordadas: face ao trabalho em geral; face ao trabalho atual; e face a um trabalho potencial.

Intelectual; e dimensão Material. Já no que concerne às dimensões de significado – e conjunto de indicadores associados –, que apresentaram os resultados mais elevados face à importância atribuída pelos líderes para o seu sentido de vida, destacaram-se: dimensão Ética; dimensão Familiar e Pessoal; dimensão Emocional; e dimensão Organizacional. Deste modo, os resultados sugerem que, na população de líderes do estudo desenvolvido, a dimensão Familiar e Pessoal, bem como a dimensão Emocional, incluem os fatores reconhecidos para um trabalho com significado relevante com maior contributo para a realização do seu sentido de vida. De entre os mencionados fatores, salientamos a “Disponibilidade para a família e vida pessoal” e os “Relacionamentos de confiança mútua”, como os mais valorizados.

Com a segunda questão secundária colocada – *Quais as dimensões e os indicadores que promovem a conexão profissional?* – testamos o protótipo de modelo de conexão profissional elaborado, numa vertente exploratória e através de uma ferramenta de análise original. Para tal, confrontamos os posicionamentos dos líderes no inquérito aplicado, no que respeita ao reconhecimento do nível de existência dos fatores apresentados no seu trabalho atual e face ao respetivo nível de importância atribuído para o seu sentido de vida. Perante esta questão secundária do estudo, os resultados apurados evidenciaram os fatores incluídos na dimensão Familiar e Pessoal – designadamente, a “Disponibilidade para a família e vida pessoal” –, como os que revelaram o maior *gap*, isto é, o maior desvio negativo entre o nível de existência reconhecido no trabalho atual e o nível de importância atribuído para o sentido de vida dos líderes da nossa população. Seguidamente, também com um desvio negativo destacado, identificamos os fatores incluídos na dimensão Emocional – nomeadamente, os “Relacionamentos de confiança mútua” –, na dimensão Ética – designadamente, a “Atuação de acordo com princípios morais” e a “Congruência com valores essenciais” –, e na dimensão Espiritual – em especial, o “Benefício harmonioso dos outros e em geral” e a “Inserção num propósito de existência”. Desta forma, ainda que num exercício exploratório que, como tal, necessitará de aprofundamento posterior e aplicação em populações mais vastas, confirmamos a relevância do modelo de conexão e instrumento de análise desenvolvidos, em dois aspetos fundamentais:

. a capacidade para recolha eficaz de dados pertinentes para comparação e análise de desvios sobre fatores de significado reconhecidos no trabalho e fatores de significado

valorizados para o sentido de vida;

.a capacidade para revelar os *gaps* de conexão profissional específicos em cada população, profissional e/ou momento temporal, através da consideração e análise dos níveis de importância percebidos e atribuídos pelos próprios respondentes aos fatores de significado apresentados.

Face ao exposto, e relevando o caráter exploratório do estudo desenvolvido, com vista ao cumprimento de objetivos concretos, consideramos alcançado o objetivo principal estabelecido para o nosso trabalho: *Identificar e testar um conjunto de dimensões e de indicadores para aferição do posicionamento de líderes relativamente ao entendimento da sua realização de um trabalho com significado relevante.* Efetivamente, direcionamos este estudo para uma população com uma dimensão reduzida, com posições hierárquicas de administração e gestão executiva nas empresas, e contextos organizacionais com características específicas. Neste âmbito, entendemos a relevância de: orientar o trabalho para o desenvolvimento e teste de um modelo e instrumento para a análise da conexão profissional, trabalhando este conceito na ligação e análise da correspondência entre os fatores de significado no trabalho e no sentido de vida; de incidir a abordagem em profissionais com funções de liderança de topo, especialmente pelos aspetos de maior capacidade de intervenção e de influência sobre as estratégias organizacionais; assim como de privilegiar contextos empresariais de grande dimensão e referência nos respetivos setores de atuação, pelas oportunidades de abordagem dos conceitos operacionalizados junto de empresas maduras e com posicionamentos reconhecidos, designadamente no âmbito de práticas de excelência e de aposta em inovação. Sugerimos, como pistas para o desenvolvimento de trabalhos futuros, a aplicação do modelo a populações mais vastas, bem como a eventual adaptação do modelo para a aplicação a profissionais em diferentes níveis hierárquicos<sup>66</sup>. Uma maior amplitude e diversidade na abrangência poderão permitir apurar se, por exemplo, os fatores de significado relevantes possuem regularidades por empresa e/ou posição hierárquica específicas. Tal identificação e compreensão poderá potencialmente fornecer elementos relevantes para a gestão dos modelos organizacionais e das culturas de empresa, nomeadamente de fatores de significado

---

<sup>66</sup> A título exemplificativo poderá entender-se relevante a consideração da dimensão Condições e Recursos Físicos de Trabalho, perante a abrangência de profissionais com funções diretas, ou cujo trabalho é diretamente observável, nas empresas (exemplo: operador de máquina).

observados como fundamentais para a conexão profissional dos trabalhadores e desenvolvimento de estratégias de suporte, como a gestão de pessoas e de funções numa ótica de *job landscapes*<sup>67</sup>.

Relativamente ao primeiro objetivo secundário que definimos para o presente estudo – *Identificar os fatores do trabalho com significado relevante privilegiados pelos líderes e as relações com a sua realização do sentido de vida* –, pudemos identificar dimensões e fatores concretos privilegiados pelos líderes da nossa população para um trabalho com significado e apurar aqueles que foram igualmente valorizados pelos entrevistados no âmbito do seu sentido de vida. Deste modo, evidenciamos as relações existentes pela identificação de fatores e dimensões de significado, simultaneamente valorizados pelos líderes para um trabalho com significado e para o sentido de vida<sup>68</sup>. Como vimos, a destacar a dimensão Familiar e Pessoal – designadamente o fator “Disponibilidade para a família e vida pessoal” – e a dimensão Emocional – nomeadamente o fator “Relacionamentos de confiança mútua” – como as mais valorizadas pelos nossos entrevistados para um trabalho com significado relevante e com maior importância reconhecida para o seu sentido de vida. Assim, pudemos apurar a existência de diferentes relações entre as dimensões e fatores de significado valorizados no trabalho e no âmbito do sentido de vida, sendo que aqueles – dimensões e fatores associados – que identificamos como simultaneamente valorizados pelos líderes da nossa população validam uma correspondência importante e sustentam a pertinência do modelo e ferramenta de análise da conexão profissional dos líderes. Como oportunidades de investigação e desenvolvimento, entendemos relevante a identificação e a análise das relações entre as dimensões e os fatores de significado privilegiados relativamente ao trabalho e ao sentido de vida, abrangendo uma mesma população de profissionais, em períodos temporais distintos. A identificação dos aspetos de estabilidade e/ou variação poderá proporcionar elementos úteis para a identificação de eventuais padrões evolutivos, por exemplo, de acordo com condições como a idade, a situação profissional, a composição familiar, entre outros.

No que respeita ao segundo objetivo secundário assumido – *Operacionalizar o*

---

<sup>67</sup> Na perspetiva de Rosso, Dekas e Wrzesniewski (2010), como explicitado no ponto 1.2. Da construção dos significados do trabalho à relevância do sentido para os profissionais.

<sup>68</sup> Dimensões e fatores que identificamos anteriormente, a respeito da resposta à primeira questão secundária do estudo: *Quais os fatores do trabalho com significado relevante que contribuem para a realização do sentido de vida dos líderes empresariais?*

*conceito de conexão profissional, na integração das vertentes de ligação e de sentido, num modelo de análise do trabalho com significado relevante* –, desenvolvemos um protótipo de modelo de conexão profissional e uma ferramenta de análise para aplicação em contexto empresarial, designadamente junto de administradores e diretores executivos. Sustentamos este modelo na operacionalização do conceito de conexão profissional, através da integração de dimensões e fatores de significado face ao trabalho e no âmbito do sentido de vida, incluindo uma estrutura organizada e escalas de classificação para medição e comparação do posicionamento atribuído pelos líderes em vários indicadores apresentados. Desta forma, analisamos as respostas dos profissionais e apuramos os *gaps* entre fatores reconhecidos como existentes no trabalho atual e fatores percecionados como importantes para o seu sentido de vida. Os resultados evidenciam, na população do nosso estudo, a dimensão Familiar e Pessoal, a dimensão Emocional, a dimensão Ética e a dimensão Espiritual, como aquelas que revelaram os principais *gaps* ou desvios negativos. Assim, hipoteticamente, a conexão profissional dos líderes entrevistados poderá ser promovida pelo desenvolvimento de fatores específicos identificados nas mencionadas dimensões, como:

- . na dimensão Familiar e Pessoal, os fatores “disponibilidade para a família e vida pessoal” e “desenvolvimento da vivência familiar e pessoal”;

- . na dimensão Emocional, os fatores “relacionamentos de confiança mútua” e “reconhecimento de afeto nas relações”;

- . na dimensão Ética, os fatores “atuação de acordo com princípios morais” e “congruência com valores essenciais”;

- . na dimensão Espiritual, os fatores “benefício harmonioso dos outros e em geral” e “inserção num propósito de existência”.

Uma vez concebido este protótipo de modelo de conexão profissional e respetiva ferramenta de análise, consideramos pertinente, em investigações futuras, a aplicação em populações mais vastas, em dimensão e diversidade. Tal permitirá obter conhecimento e maior compreensão sobre significados relevantes – presentes ou valorizados –, por exemplo, em culturas de empresa específicas, grupos profissionais determinados, períodos temporais ou contextos conjunturais, contribuindo com informação útil para a formulação das estratégias empresariais e modelos de gestão organizacional mais eficazes. Relevamos o papel das empresas e dos seus decisores na

influência sobre a construção e na gestão ativa, mais ou menos consciente, dos significados coletivos que operam no seu interior. A possibilidade de identificar significados valorizados e respetivos *gaps* poderá potenciar, a nosso ver, oportunidades para o desenho de estratégias e implementação de mecanismos com vista ao desenvolvimento de fatores chave para o aumento da ligação e do sentido, reconhecidos pelos profissionais face aos respetivos contextos laborais. Numa vertente individual, dos próprios profissionais, eles mesmos produtores e gestores de significados, o apuramento claro de fatores valorizados e eventuais *gaps*, poderá contribuir decisivamente para uma maior consciência e gestão ativa de aspetos importantes em diferentes categorias de realização.

Face ao exposto, no âmbito de questões exploratórias colocadas, entendemos que os resultados obtidos sugerem a existência de dimensões e fatores privilegiados pelos líderes entrevistados para o entendimento do trabalho com significado relevante. Paralelamente, a relação entre trabalho com significado e sentido de vida é demonstrada pela identificação de dimensões – e fatores associados – simultaneamente valorizados para um trabalho com significado e no âmbito do sentido de vida. Assim, poderemos considerar que dimensões e fatores relevantes para o sentido de vida são proporcionados através (ou também através) do trabalho. Acresce esta relevância, perante a confirmação da elevada centralidade atribuída pelos entrevistados ao significado e importância do trabalho na sua vida global. Neste seguimento, os resultados sugerem a existência de dimensões e fatores valorizados no âmbito do sentido de vida com influência no reconhecimento do trabalho com significado relevante<sup>69</sup>. Por sua vez, o modelo de conexão profissional assenta no entendimento de que o trabalho com significado poderá influenciar a conexão profissional, uma vez que o reconhecimento de significado relevante no trabalho assenta na identificação e correspondência entre dimensões e fatores simultaneamente valorizados no trabalho e para o sentido de vida. Não obstante, não dispomos de dados no presente estudo que nos permitam validar, na prática, tal influência. Apenas a atuação por parte das empresas e/ou dos entrevistados face a *gaps* de fatores identificados e a realização de nova aplicação da ferramenta de análise,

---

<sup>69</sup> A título de exemplo, a dimensão Familiar e Pessoal, na qual apuramos uma classificação elevada quanto à importância atribuída para o sentido de vida, e uma classificação inferior quanto ao reconhecimento no trabalho atual, pelo que a diminuição do *gap* identificado, nos fatores correspondentes, poderá contribuir positivamente quer para o reconhecimento do trabalho com significado relevante, quer para o sentido de vida.

permitirá a medição de novas classificações e a respetiva comparação com as iniciais, para apurar a possível influência. Finalmente, na medida em que o trabalho é reconhecido atualmente pelos líderes com elevada importância e significado na sua vida global, tal centralidade poderá ser simultaneamente fator condicionado e condicionante dos aspetos valorizados no sentido de vida. Por outro lado, a ausência de fatores relevantes para o sentido de vida na realidade profissional dos entrevistados poderá originar *gaps*. Desde modo, entendemos que os fatores valorizados no sentido de vida influenciam os fatores reconhecidos no entendimento de um trabalho com significado relevante ou a ausência dessa significância, com consequências na conexão profissional. Não obstante, no presente estudo, não dispomos de dados que nos permitam verificar essa questão. Para tal, seria importante a aplicação do modelo e da ferramenta de análise em populações distintas, nas quais eventualmente se apurasse a valorização de diferentes fatores para o sentido de vida, de modo a identificar a possível influência na conexão profissional.

Como aspetos adicionais, que entendemos de interesse aprofundar em investigações futuras sobre a temática, consideramos novas questões. Existirá uma relação entre nível de centralidade do trabalho e nível de conexão profissional dos sujeitos, sendo que a um nível superior da centralidade corresponderá um nível inferior da conexão profissional? Efetivamente, validamos no presente estudo, a elevada centralidade do trabalho na vida global, reconhecida pelos líderes entrevistados. Identificamos também a dimensão Familiar e Pessoal como dimensão com maior desvio negativo entre o nível de existência percebido no trabalho atual e a importância atribuída para o sentido de vida. Neste seguimento, será que quanto mais central o trabalho na vida global, menor o espaço ou a oportunidade para a realização de fatores importantes no âmbito do sentido de vida? E será que existe um nível de centralidade do trabalho ideal que proporcione a realização ótima do sentido de vida? Por outro lado, poderá um contexto profissional que favoreça fatores privilegiados no sentido de vida, obter maior reconhecimento pelos sujeitos de significado do seu trabalho e, ao mesmo tempo potenciar níveis mais elevados de desempenho profissional e de realização pessoal? Estas e outras questões afiguram-se-nos como relevantes num tema crítico e atual, que será pertinente aprofundar.

Para terminar, estamos certos, com o presente estudo, com caráter

predominantemente qualitativo e exploratório, ter revelado significados importantes, atribuídos pela população de líderes entrevistados, ao trabalho com significado relevante e no âmbito do sentido de vida, bem como ter lançado pistas úteis para investigações posteriores nesta temática.

## **Referências bibliográficas**

ARB NOR, Ingerman; BJERKE, Björn (1997), *Methodology for Creating Business Knowledge*, Thousand Oaks, Sage Publications.

ARGYRIS, Chris (1999), *On Organizational Learning*, Oxford, Blackwell.

BANNER, David K.; GAGNÉ, T. Elaine (1995), *Designing Effective Organizations: Traditional & Transformational Views*, Thousand Oaks, Sage Publications.

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.

BRYMAN, Alan (2012), *Social Research Methods*, Oxford, Oxford University Press.

CAETANO, Ana (2011), “Para uma análise sociológica da reflexividade individual”, *Sociologia, Problemas e Práticas*, n.º 66, pp. 157-174.

CAETANO, António; FERREIRA, José Maria Carvalho; NEVES, José Gonçalves (2011), *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Lisboa, Escolar Editora.

CAMARA, Pedro B. da; GUERRA, Paulo Balreira; RODRIGUES, Joaquim Vicente (2013), *Humanator XXI – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Lisboa, Dom Quixote.

CHIAVENATO, Idalberto (1983), *Recursos Humanos*, São Paulo, Atlas.

COSTA, António Firmino da (2001), *Sociologia*, Coimbra, Quimera Editores.

COVEY, Stephen R. (2013), *Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes*, Lisboa, Gradiva.

CRESWELL, John W. (2014), *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, Thousand Oaks, Sage Publications.

CUNHA, Miguel Pina e; *et al.* (2010), *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, Lisboa, Edições Sílabo.

FLICK, Uwe (1998), *The Psychology of the Social*, Cambridge, Cambridge University Press.

FLICK, Uwe (2002), *Métodos Qualitativos na Investigação Científica*, Lisboa, Monitor - Projectos e Edições.

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.

GUDRIUM, Jaber F.; HOLSTEIN, James A. (2002), *Handbook of Interview Research: Context and Method*, Thousand Oaks, Sage Publications.

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; CASTILLO, Juan José (1998), *Novos Modelos de Produção: Trabalho e Pessoas*, Oeiras, Celta.

KOVÁCS, Ilona; *et al.* (2005), *Flexibilidade do Emprego*, Oeiras, Celta.

LOPES, Helena; SULEMAN, Fátima (coord.) (2000), *Estratégias Empresariais e Competências-Chave*, Lisboa, Observatório do Emprego e Formação Profissional.

MINTZBERG, Henry (1984), *Le Manager au Quotidien: Les dix rôles du cadre*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

MINTZBERG, Henry (1995), *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, Lisboa, Dom Quixote.

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; 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.

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

PESTANA, Emanuel; PÁSCOA, Ana (1998), *Dicionário Breve de Psicologia*, Lisboa, Presença, pp. 189-190.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van (2003), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Gradiva.

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.

SEVERINO, Antônio Joaquim (2014), *Metodologia do Trabalho Científico*, São Paulo Cortez Editora.

SILVERMAN, David (2009), *Doing Qualitative Research*, London, Sage.

VELOSO, Luísa (2009), *Aprendizagem e Identificação: o Espaço das Empresas. Estudo Sociológico num Grupo Empresarial Português*, Porto, Edições Afrontamento.

**Publicações Online** [Consult. entre 03.09.2014 e 04.11.2014]

BARSADE, Sigal; O'NEILL, Olivia A. (2014), "Employees Who Feel Love Perform Better", *Harvard Business Review*. Disponível em:

<<https://hbr.org/2014/01/employees-who-feel-love-perform-better/>>

BASS, Bernard M. (2000), "The Future of Leadership in Learning Organizations", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 7, n.º 3, Sage Publications, pp. 18-40. Disponível em:

<<http://jlo.sagepub.com/content/7/3/18.abstract>>

DAWSON, Sam (2014), *Leadership and people engagement in 2030: what organisations need to know today*, HayGroup. Disponível em:

<[http://blog.haygroup.com/leadership-and-people-engagement-in-2030-what-organisations-need-to-know-today/?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Feed%3A+ww\\_blog+%28Worldwide+Blog+Feed%29](http://blog.haygroup.com/leadership-and-people-engagement-in-2030-what-organisations-need-to-know-today/?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+ww_blog+%28Worldwide+Blog+Feed%29)>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA (2011), *Classificação portuguesa das profissões: 2010*. Disponível em:

<[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=107961853&PUBLICACOESmodo=2&xlang=pt](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=107961853&PUBLICACOESmodo=2&xlang=pt)>

KOLDITZ, Tom (2014), "Why You Lead Determines How Well You Lead", *Harvard Business Review*. Disponível em:

<<https://hbr.org/2014/07/why-you-lead-determines-how-well-you-lead/>>

MORIN, Estelle M. (2004), "The meaning of work in modern times", *Conference, 10<sup>th</sup> World Congress on Human Resources Management*, Rio de Janeiro, Brazil, August 20<sup>th</sup>.

Disponível em:

<[http://web.hec.ca/criteos/fichiers/upload/MOW\\_in\\_MTimes\\_EMM200804.pdf](http://web.hec.ca/criteos/fichiers/upload/MOW_in_MTimes_EMM200804.pdf)>

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](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482007000200003.pdf)>

STRAUB, Richard (2014), *The Great Transformation*, EFMD Global Focus. Disponível em:

<[http://www.efmd.org/images/stories/efmd/GF/2014-issue2/Issue\\_2\\_2014\\_greattransformation.pdf](http://www.efmd.org/images/stories/efmd/GF/2014-issue2/Issue_2_2014_greattransformation.pdf)>

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](http://www3.weforum.org/docs/GAC/2013/Connect/WEF_GAC_New_Models_of_Leadership_2012-2014_Connect.pdf)>

## **Anexos**

Anexo 1 – *Four Major Pathways to Meaningful Work*

Anexo 2 – *The Interaction Between Job Design and Job Crafting*

Anexo 3 – Guião de Entrevista e Modelo de Inquérito por Questionário

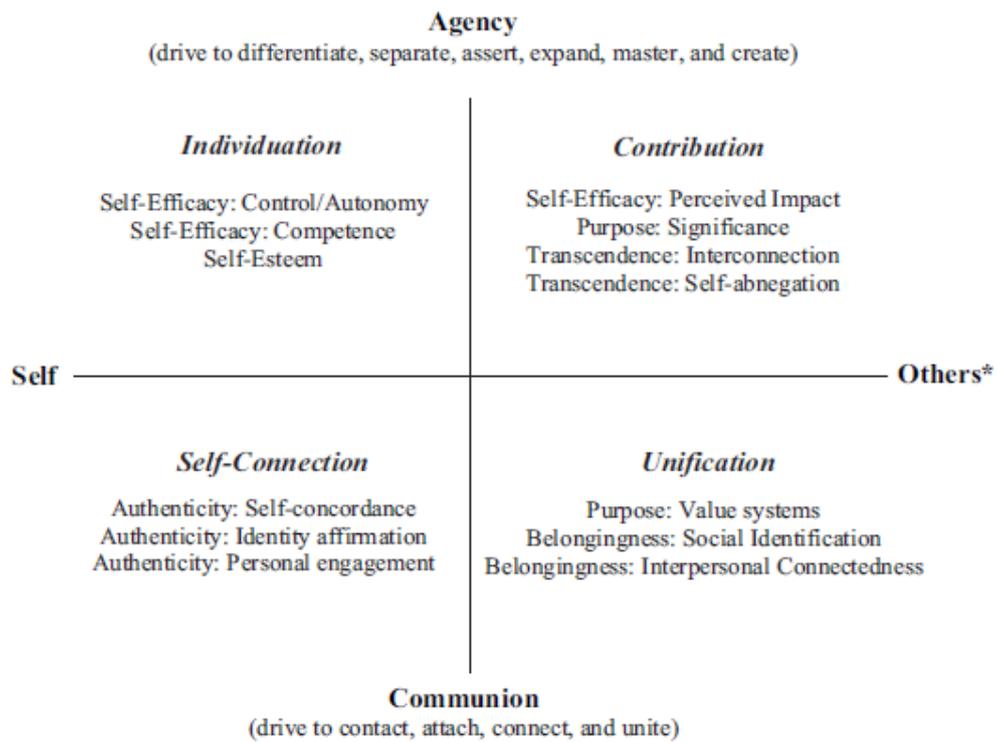
Anexo 4 – Quadro Síntese de Intervenientes, Técnicas e Fontes

Anexo 5 – Ficha de Caracterização Geral de Empresa

Anexo 6 – Quadro de Caracterização com os Atributos Gerais dos Entrevistados



**Anexo 1 – Four Major Pathways to Meaningful Work**

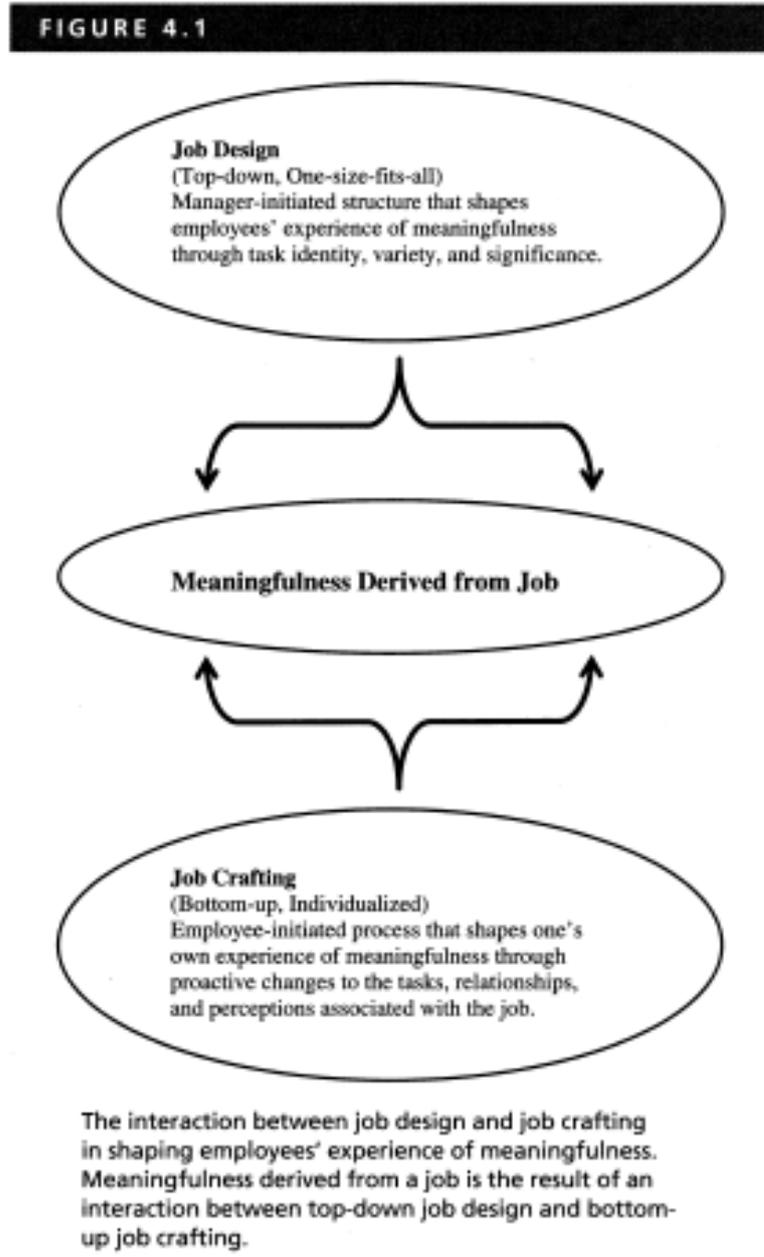


\*Others = other individuals, groups, collectives, organizations, and higher powers

Fig. 1. Four major pathways to meaningful work: a theoretical framework.



Anexo 2 – The Interaction Between Job Design and Job Crafting



Fonte: Berg, Dutton, e Wrzesniewski (2013), Figura 4.1, pp. 85.



### **Anexo 3 – Guião de Entrevista e Modelo de Inquérito por Questionário**

(na página seguinte)

**Confidencialidade e Indicações**

Asseguramos o anonimato e a total confidencialidade no tratamento dos dados recolhidos na presente entrevista. Agradecemos a sua participação e dedicação, fundamentais para a riqueza e contributos deste estudo.

**I. Introdução – Temática, Objetivos e Questões Iniciais**

**Trabalho com Significado:** abrange fatores relativos ao exercício profissional reconhecidos como positivamente importantes e desejados para a realização da pessoa, nas suas várias vertentes.

**Sentido de Vida:** 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.

1. O que é mais importante para si no que respeita ao trabalho, em geral?

---

---

---

2. Quão importante e significativo é, para si, trabalhar na sua vida global?

(posicione a sua resposta na escala de 1 a 7 que se apresenta) \_\_\_\_\_

3.

3.1. Quais os fatores principais que o mantêm no presente trabalho?

---

---

---

3.2. Qual a importância dos fatores anteriormente enunciados na sua vida global?

---

---

---

4.

4.1. Quais os fatores que o poderiam fazer mudar de trabalho? (dentro da mesma empresa/grupo empresarial – por exemplo, ao nível da função, projeto, geografia ou condições distintas –, ou para outra empresa/situação profissional)

---

---

---

4.2. Qual a importância dos fatores anteriormente enunciados na sua vida global?

---

---

---

II. Questionário – Dimensões e Fatores de Significado

Preencha o questionário abaixo, de acordo com as indicações:

- . distribua um total de 100% pelas **Dimensões de Significado** da primeira coluna, face à sua importância no trabalho;
- . posicione os **Fatores** da segunda coluna quanto à respectiva existência no seu **Trabalho Atual** e face à importância que lhes atribui para o seu **Sentido de Vida**. Assinale as suas opções na escala apresentada de 1 (reduzida) a 7 (máxima).

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

Que fator(es) gostaria de acrescentar? \_\_\_\_\_

### III. Questões Escritas – Experiência e Significados Individuais

Responda por escrito às seguintes questões, com um nível de **desenvolvimento adequado à expressão consistente das suas considerações pessoais**:

5. Presentemente, o que significa para si o trabalho?

---

---

---

---

---

---

---

---

6. Atualmente, o que é que dá sentido à sua vida?

---

---

---

---

---

---

---

---

7. Que aspetos do seu trabalho se inserem hoje no seu sentido de vida e que outros poderiam contribuir mais?

---

---

---

---

---

---

---

---

#### Caraterização Geral (assinale com um X)

Grupo etário: <25 anos ; 25-34 anos ; 35-44 anos ; 45-54 anos ; 55-64 anos ; 65+ anos

Género: masculino ; feminino

Nível de escolaridade: 12º ano ; bacharelato ; licenciatura ; mestrado ; doutoramento ; outro \_\_\_\_\_

Área de formação académica: \_\_\_\_\_

Antiguidade na empresa ou grupo empresarial (em anos): <5 ; 5-9 ; 10-14 ; 15-19 ; 20-24 ; 25-29 ; 30+

Report da função: a acionista(s) ou conselho de administração ; a diretor geral, administrador, CEO ou similar

Número de titulares do agregado (de acordo com IRS): 1 titular ; 2 titulares

Número de dependentes a cargo (de acordo com IRS): 0 ; 1 ; 2 ; 3 ou mais

Agradecemos a colaboração demonstrada.

## **Anexo 4 – Quadro Síntese de Intervenientes, Técnicas e Fontes**

Quadro 7: Síntese de Intervenientes, Técnicas e Fontes

Intervenientes	Técnica Utilizada	Âmbito	Fontes para a Realização
Investigador	Análise bibliográfica	Recolha de informação	Abordagens, trabalhos de investigação e publicações sobre os temas estudados
Investigador; contactos chave <sup>70</sup>	Entrevista exploratória	Recolha de informação	Abordagens, trabalhos de investigação e publicações sobre os temas estudados
Investigador; contactos chave <sup>71</sup>	Pré teste do guião de entrevista <sup>72</sup>	Recolha de informação	Análise bibliográfica, experiência profissional e entrevistas exploratórias
Investigador; líderes	Entrevista semiestruturada	Recolha de informação	Análise bibliográfica, experiência profissional e entrevistas exploratórias
Investigador	Inquérito por questionário	Recolha de informação	Análise bibliográfica, experiência profissional e entrevistas exploratórias
Investigador	Análise de conteúdo	Tratamento dos dados	Dados das entrevistas realizadas aos líderes – administradores e diretores executivos
Investigador	Análise Estatística	Tratamento dos dados	Dados dos inquéritos aplicados aos líderes – administradores e diretores executivos

---

<sup>70</sup> Informantes privilegiados que colaboraram neste estudo durante a construção do modelo de análise da investigação, identificados pela sua experiência profissional nos temas estudados e/ou em funções de liderança em organizações empresariais portuguesas.

<sup>71</sup> Informantes privilegiados que colaboraram neste estudo para a realização do pré teste da ferramenta desenvolvida, identificados pela sua experiência profissional em funções de liderança em organizações empresariais portuguesas.

<sup>72</sup> Como já explicitado, o guião de entrevista incluiu uma entrevista semiestruturada e um inquérito por questionário.



## **Anexo 5 – Ficha de Caracterização Geral de Empresa**

### **Ficha de Caracterização Geral da Empresa**

1. Preencha pf os campos abaixo, por referência à empresa participante no estudo (quando integradora de mais de 75% dos profissionais participantes nas reuniões):

(Se não aplicável, pf avance diretamente para o preenchimento do quadro 2.)

<b>Nacionalidade de Origem</b>	
<b>Ano de Fundação</b>	
<b>Nº de Trabalhadores (em 31.12.2014)</b>	
<b>Volume de Negócios (em 2014)</b>	
<b>Sector de Atividade Principal (CAE)</b>	

2. Preencha pf os campos abaixo, por referência ao grupo empresarial de pertença da(s) empresa(s) participante(s) no estudo:

<b>Nacionalidade de Origem</b>	
<b>Ano de Fundação</b>	
<b>Nº de Trabalhadores (em 31.12.2014)</b>	
<b>Volume de Negócios (em 2014)</b>	
<b>Sector de Atividade Principal (CAE)</b>	

Agradecemos a colaboração demonstrada.



## Anexo 6 – Quadro de Caracterização de Atributos Gerais dos Entrevistados

Quadro 9: Caracterização de Atributos Gerais dos Entrevistados

Nº	Idade	Sexo	NívelEsc	Antiguidade	PosiçãoHier
1	35-44 anos	feminino	licenciatura	menos de 5	diretor
2	35-44 anos	masculino	bacharelato	15-19 anos	diretor
3	45-54 anos	masculino	bacharelato	25-29 anos	diretor
4	45-54 anos	masculino	mestrado	20-24 anos	administrador
5	35-44 anos	masculino	12º ano	30 e mais	diretor
6	35-44 anos	masculino	licenciatura	15-19 anos	diretor
7	45-54 anos	masculino	mestrado	15-19 anos	diretor
8	35-44 anos	masculino	licenciatura	15-19 anos	diretor
9	35-44 anos	masculino	licenciatura	10-14 anos	diretor
10	45-54 anos	masculino	licenciatura	5-9 anos	administrador
11	45-54 anos	masculino	mestrado	5-9 anos	diretor
12	35-44 anos	masculino	mestrado	15-19 anos	diretor
13	45-54 anos	masculino	licenciatura	menos de 5	diretor
14	35-44 anos	masculino	licenciatura	15-19 anos	diretor
15	35-44 anos	masculino	licenciatura	5-9 anos	administrador
16	35-44 anos	masculino	bacharelato	15-19 anos	diretor
17	35-44 anos	masculino	licenciatura	menos de 5	diretor
18	35-44 anos	masculino	licenciatura	10-14 anos	diretor
19	35-44 anos	masculino	mestrado	10-14 anos	diretor
20	35-44 anos	masculino	mestrado	10-14 anos	diretor
21	45-54 anos	feminino	licenciatura	20-24 anos	diretor
22	25-34 anos	feminino	mestrado	20-24 anos	diretor
23	25-34 anos	masculino	bacharelato	15-19 anos	diretor
24	35-44 anos	masculino	licenciatura	10-14 anos	administrador
25	45-54 anos	masculino	licenciatura	20-24 anos	diretor
26	35-44 anos	masculino	bacharelato	15-19 anos	diretor
27	55 e mais	masculino	licenciatura	30 e mais	administrador
28	45-54 anos	masculino	licenciatura	25-29 anos	diretor
29	55 e mais	masculino	licenciatura	10-14 anos	administrador
30	35-44 anos	masculino	licenciatura	15-19 anos	administrador
31	45-54 anos	masculino	licenciatura	5-9 anos	diretor
32	35-44 anos	feminino	licenciatura	15-19 anos	diretor
33	55 e mais	masculino	bacharelato	30 e mais	administrador
34	35-44 anos	masculino	mestrado	5-9 anos	diretor
35	45-54 anos	feminino	doutoramento	15-19 anos	diretor
36	35-44 anos	masculino	mestrado	10-14 anos	administrador
37	45-54 anos	masculino	licenciatura	25-29 anos	diretor
38	35-44 anos	masculino	mestrado	10-14 anos	administrador
39	35-44 anos	masculino	licenciatura	menos de 5	diretor
40	25-34 anos	feminino	licenciatura	5-9 anos	diretor
41	35-44 anos	feminino	mestrado	5-9 anos	diretor
42	35-44 anos	masculino	licenciatura	menos de 5	diretor
43	25-34 anos	masculino	licenciatura	5-9 anos	diretor

