FUNDAÇÃO DOM CABRAL

Mestrado Profissional em Administração

PAPÉIS, POSIÇÕES SOCIAIS E INFLUÊNCIAS DA LIDERANÇA EM EXPERIÊNCIAS SIGNIFICATIVAS DE TRABALHO

Príscilla Soares Duarte Vitória

Nova Lima

2021

Príscilla Soares Duarte Vitória

PAPÉIS, POSIÇÕES SOCIAIS E INFLUÊNCIAS DA LIDERANÇA EM EXPERIÊNCIAS SIGNIFICATIVAS DE TRABALHO

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Dom Cabral como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Contemporânea das Organizações

Linha de Pesquisa: Liderança

Orientador: Samir Lótfi Vaz

Nova Lima

2021

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Biblioteca Walther Moreira Salles
Fundação Dom Cabral

Vitória, Príscilla Soares Duarte
V845p Papéis, posições sociais e influências da liderança em experiências significativas de trabalho. / Príscilla Soares Duarte Vitória. - Nova Lima, 2021.
[Documento Eletrônico]

Orientador: Prof. Dr. Samir Lótfi Vaz
Dissertação (Mestrado) – Fundação Dom Cabral. Programa de Mestrado Profissional em Administração.

1. Liderança. 2. Satisfação no trabalho. 3. Trabalho – aspectos psicológicos. I. Vaz, Samir Lótfi. II. Fundação Dom Cabral. Programa de Mestrado Profissional em Administração. III. Título.

CDU: 316.46

Bibliotecária: Daiane Campos Procópio – CRB 6/3215

Príscilla Soares Duarte Vitória

PAPÉIS, POSIÇÕES SOCIAIS E INFLUÊNCIAS DA LIDERANÇA EM EXPERIÊNCIAS SIGNIFICATIVAS DE TRABALHO

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Dom Cabral como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Contemporânea das Organizações

Linha de Pesquisa: Liderança

Orientador: Samir Lótfi Vaz

Banca examinadora:

Prof. Samir Lótfi Vaz

Prof. Ricardo Azambuja

Prof. Alexandre Carrieri

Nova Lima, 08 de outubro de 2021.

DocuSign Envelope ID: 0547321B-6CBD-4A37-A07E-60D3D932B10C

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

ATA DE DEFESA PÚBLICA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

No dia 10 de novembro de 2021 às 11h00, realizou-se a sessão pública virtual de defesa de dissertação, intitulada "**Papéis, Posições Sociais e Influências da Liderança em Experiências Significativas De Trabalho**", de autoria da mestranda **Priscilla Soares Duarte Vitória**, discente do **Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu - Curso Mestrado Profissional em Administração – Gestão Contemporânea da Organizações.**

Concluído os trabalhos de apresentação e arguição, a dissertação foi:

(X) APROVADO1

( ) APROVADO COM RESTRIÇÕES2

( ) REPROVADO

Samir Lótfi Vaz
Professor Dr. Samir Lótfi Vaz – Orientador - FDC

Ricardo Azambuja
Professor Dr. Ricardo Daniel Meurer Azambuja – FDC

Alexandre de Pádua Carrieri
Professor Dr. Alexandre de Pádua Carrieri – UFMG

Eliane Maria Ramos de Vasconcellos Paes
Sra. Eliane Maria Ramos de Vasconcellos Paes – Arquitetura Humana / ABRH

---

[1] Aprovado sem restrições. O candidato deverá realizar a submissão da versão final da dissertação de Mestrado no prazo máximo de 30 (trinta) dias, na versão em PDF, juntamente com o formulário de autorização para sua disponibilização no *site* do Programa e na Biblioteca virtual da FDC

[2] Aprovado com restrições. O candidato deverá realizar a submissão da versão final da dissertação de Mestrado no prazo máximo de 45 (quarenta e cinco) dias, na versão em PDF, juntamente com o formulário de autorização para sua disponibilização no site do Programa e na Biblioteca virtual da FDC.

Às minhas filhas, Isadora e Lara, pela inspiração e motivação para que eu seja uma liderança significativa na vida de vocês.

Ao Fernando, meu amor, por todo incentivo, paciência e suporte ao longo dessa jornada.

Aos meus pais, por me ensinarem sobre compromisso, dedicação e gratidão.

Ao meu orientador, Samir Lótfi Vaz, pela parceria inenarrável.

Se percebemos que a vida realmente tem um sentido, percebemos também que somos úteis uns aos outros. Ser um ser humano é trabalhar por algo além de si mesmo.
Viktor Frankl

AGRADECIMENTOS

Por esta dissertação e pela jornada do Mestrado, só sinto gratidão.

À minha família, pelo encorajamento e pela resignação em aguardar os momentos para estarmos juntos, na nossa convivência gostosa Isadora, Lara, Fernando, Pai, Mãe, Ana, João e Elaine: obrigada, principalmente, por serem inspiração para mim.

Ao meu orientador, Samir, pela constante presença, sábia orientação e parceria ao longo da construção desta dissertação.

Aos meus mestres professores, por compartilharem seu saber e experiência, e, especialmente, por me levarem a desenvolver a habilidade de fazer perguntas e por me ensinarem que existem várias respostas quando acreditamos que o conhecimento é infinito.

Aos profissionais da Fundação Dom Cabral, representados nesses agradecimentos pela Cíntia Amado, que nos cuidaram com tanto carinho e suporte.

Aos jovens que entrevistei, minha eterna gratidão por disponibilizaram seu tempo e suas histórias inspiradoras de carreira. As experiências que compartilharam à luz da teoria geraram os insights dessa dissertação.

Aos amigos que me aconselharam desde o início, obrigada pelos conselhos que usei e os que não usei. Vocês me ajudaram a escolher com clareza os meus caminhos nessa jornada.

Aos amigos que ganhei ao longo dos dois últimos anos, colegas da Melhor Turma 4 do Mestrado Profissional da FDC, obrigada por serem troca, ombro, conhecimento, risos, encontros, amizade, verdade.

A Deus, por me permitir sentir diariamente o sentido da vida.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para esta dissertação.

RESUMO

A pesquisa sobre trabalho significativo, ou *meaningful work*, é o produto de uma longa e rica investigação abrangendo muitas disciplinas. Conceitua-se como a experiência subjetiva de significado existencial que se relaciona ao processo de percepção pessoal sobre o trabalho como uma contribuição para a razão de alguém existir no mundo. Várias são as fontes de significado para o trabalho, entre elas, as pessoas que influenciam o sentido. Por serem força de influência e transformação, tais pessoas são lideranças que conferem experiências significativas para outros indivíduos, em suas interações e relações. Grande parte dos estudos até hoje investigaram a influência do fenômeno da liderança no sentido do trabalho. A presente pesquisa dá luz às diferentes posições sociais que se manifestam como lideranças (gestor, família, grupo de trabalho, colega, amigo, celebridade e professor) bem como os papeis (Mentor Sensei, Exemplo Inspirador, Conector Próximo, Suporte Incentivador e Propulsor de Carreira) que tais posições assumem ao fomentar experiências significativas, influenciando a percepção de um trabalho mais significativo. Observando-se ambientes de trabalho contemporâneos, a pesquisa foi realizada com empregados de startups brasileiras, a partir de pesquisa qualitativa do tipo exploratória para aprofundar na experiência prática de quem possa ter vivenciado o fenômeno de *meaningulwork* influenciado por lideranças. Em parte, a pesquisa assume também um caráter descritivo, uma vez que a pesquisa buscou ser fiel em descrever a essência do fenômeno conforme revelado na consciência humana.

Palavras-chave: Trabalho significativo. *Meaningful Work*. Liderança. Papéis. Liderança Significativa. Significância.

ABSTRACT

Research on meaningful work is the product of long and rich research spanning many disciplines. It is conceptualized as the subjective experience of existential meaning that is related to the process of personal perception about work as a contribution to the reason for someone to exist in the world. There are several sources of meaning of work, among them, the people who influence the meaning. As they are a force of influence and transformation, these people are leaders who provide significant experiences to other individuals, in their interactions and relationships. Most studies to date have investigated the influence of the phenomenon of leadership in the sense of work. The present research sheds light on the different social positions that manifest themselves as leaders (manager, family, workgroup, colleague, friend, celebrity and teacher) as well as the roles (Mentor Sensei, Inspiring Example, Career Booster, Close Connector and Support Incentive) that such positions assume when fostering meaningful experiences, influencing the perception of more meaningful work. Observing contemporary work environments, the research was carried out with employees of Brazilian startups, based on qualitative exploratory research to delve into the practical experience of those who may have experienced the phenomenon of meaningulwork influenced by leaders. In part, the research also assumes a descriptive character, since the research sought to be faithful in describing the essence of the phenomenon as revealed in human consciousness.

Keywords: Meaningful work. Meaningful Work. Leadership. Roles. Meaningful Leadership. Meaningfulness.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Quatro caminhos principais para o *meaningful work* 27

Figura 2 - *Framework* de meaningful *work* 28

Figura 3 – Antecedentes e Resultados de *meaningful work* 31

Figura 4 – Construto lideranças significativas: papéis e posições sociais e suas influências em experiências significativas 98

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resumo do perfil de entrevistados e tempo de Entrevistas 42

Quadro 2 – Modelo conceitual..... 44

Quadro 3 – Experiências impulsionadoras de significância do trabalho e dimensão de *meaningful work*..... 51

Quadro 4 – Experiências impulsionadoras de significância do trabalho e dimensão de *meaningful work*..... 56

Quadro 5 – Experiências impulsionadoras de significância do trabalho e dimensão de *meaningful work*..... 60

Quadro 6 – Experiências impulsionadoras de significância do trabalho e dimensão de *meaningful work*..... 63

Quadro 7 – Experiências de trabalho significativo influenciadas pelo papel mentor sensei 68

Quadro 8 – Papel da liderança significativa em relação à posição social..... 69

Quadro 9 – Experiências de trabalho significativo influenciadas pelo papel exemplo inspirador 72

Quadro 10 – Papel da liderança significativa em relação à posição social..... 73

Quadro 11 – Experiências de trabalho significativo influenciadas pelo papel do propulsor de carreira 76

Quadro 12 – Papel da liderança significativa em relação à posição social..... 77

Quadro 13 – Experiências de trabalho significativo influenciadas pelo papel do conector próximo 80

Quadro 14 – Papel da liderança significativa em relação à posição social..... 81

Quadro 15 – Experiências de trabalho significativo influenciadas pelo papel do suporte incentivador..... 84

Quadro 16 – Papel da liderança significativa em relação à posição social..... 85

Quadro 17 – Resumo das correlações entre papéis e dimensões de *meaningful work*. 97

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 14
1.1 Apresentação do Tema 14
1.2 Pergunta de Pesquisa 15
1.3 Objetivo 15
1.4 Objetivos específicos 15
1.5 Justificativa 16
2 REFERENCIAL TEÓRICO 17
2.1 Meaning, meaningfulness e meaningful work: conceitos 17
2.1.1 Meaning e meaningfulness: um processo individual 17
2.1.2 Meaningful work: um fenômeno complexo e positivo 19
2.1.3 Meaningful work em duas perspectivas: psicológico-humanista e sociológico-gerencial 23
2.1.4 A natureza multidimensional do meaningful work 25
2.2 Liderança e a construção de *meaningfulness* 30
2.2.1 Diferentes abordagens sobre liderança e meaningful work 32
2.2.2 Armadilhas e prejuízos da liderança na experiência de significado do trabalho 36
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS 39
4 RESULTADOS 46
4.1 Experiências significativas: movimento "in-out" 46
4.1.1 Desenvolvimento do eu interior 46
4.1.2 Expressão de todo o potencial 52
4.1.3 Serviço a outros 57
4.1.4 Unidade com outros 61
4.2 Líderes significativos e seus papeis 64
4.2.1 Liderança significativa 64
4.2.2 Papéis, interferências em experiências significativas e relações com posições sociais 65
4.2.2.1 O Mentor Sensei 66
4.2.2.2 O Exemplo Inspirador 70
4.2.2.3 O Propulsor de Carreira 74
4.3.2.4 O Conector Próximo 78
4.2.2.5 O Suporte Incentivador 82
4.2.3 Recorte adicional de análise: posição social x papéis 86
5 DISCUSSÃO 87
5.1 Implicações teóricas 87
5.2 Implicações práticas 99
6 CONCLUSÕES, PESQUISAS ADICIONAIS E LIMITAÇÕES 100
REFERÊNCIAS 103
APÊNDICE 1 – ROTEIROS DE PESQUISA 110

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do Tema

A pesquisa sobre o significado do trabalho é o produto de uma longa e rica investigação abrangendo muitas disciplinas. A criação de significado no trabalho representa uma linha de pesquisa crescente e é associada ao conceito de trabalho significativo, do inglês *meaningful work* (Rosso, Dekas, & Wrzesniewski, 2010). Por *meaningful work* entende-se a experiência subjetiva de significado existencial resultante do ajuste entre o indivíduo e o trabalho (Both-Nwabuwe, Dijkstra, & Beersma, 2017). Essa experiência refere-se ao processo de percepção pessoal sobre o trabalho como uma contribuição para a razão de existir da pessoa no mundo (Both-Nwabuwe, *et al*., 2017).

O trabalho significativo influencia os indivíduos e as organizações e sua pesquisa tem se ampliado, nos últimos anos, devido, em parte, a uma insatisfação com os imperativos organizacionais de curto prazo, crescentes preocupações sobre a qualidade do emprego e foco crescente no trabalho como uma arena para as pessoas encontrarem significado e finalidade (Bailey, Yeoman, Madden, Thompson, & Kerridge, 2018). Dentre os inúmeros reflexos do trabalho significativo, quatro se destacam. Primeiro, atitudes e comportamentos relacionados ao trabalho, tais como motivação intrínseca, absenteísmo, envolvimento comportamental, engajamento, satisfação com o trabalho, *empowerment* e comprometimento pessoal. Segundo, as questões inerentes ao desempenho organizacional, relacionadas à reputação organizacional percebida, ao desenvolvimento de carreira, ao compartilhamento de conhecimento, às percepções de desempenho em nível individual, ao comportamento de cidadania organizacional e à criatividade. Terceiro, aspectos existenciais, dos quais fazem parte significado da vida, satisfação com a vida, trabalho como fortalecimento do *self*, trabalho como um chamado, enriquecimento da vida profissional, sentimentos de realização, crescimento, felicidade e bênçãos. O quarto, e último reflexo é o bemestar (Bailey, Lips, Madden, Yeoman, Thompson, & Chalofsky, 2018; Lips-Wiersma & Wright, 2012; Rosso *et al*., 2010).

Por sua vez, a liderança se destaca dentre os vários fatores que contribuem para a emergência do trabalho significativo (Bailey *et al.*, 2018; Kipfelsberger & Kark, 2018), desempenhando papel importante em modelar e influenciar o significado do trabalho (Rosso *et al.*, 2010). A literatura sobre a liderança com uma força de influência é vasta e autores mais recentes, como Haslam e Reicher (2016), continuam a reforçar a natureza desse fenômeno. Tais autores conceituam a liderança como um processo, não uma propriedade, e é mais semelhante

a um verbo do que a um substantivo (Haslam e Reicher, 2016). Portanto, a matéria-prima da liderança está nas interações entre os agentes da relação. Segundo Smircich e Morgan (1982), a liderança é atribuída aos membros que estruturam a experiência de significância e o líder só existe como um líder formal quando ele alcança uma situação na qual uma obrigação, uma expectativa ou o direito de moldar a experiência são presumidos ou oferecidos e aceitos por outros.

Considerando que o fenômeno da liderança está muito associado à construção da percepção dos funcionários sobre um trabalho significativo, tal relação representa um campo fértil para ampliar a literatura sobre *meaningful work*, examinando como a liderança influencia as experiências que impulsionam a significância do trabalho.

1.2 Pergunta de Pesquisa

Diante do exposto, com esta pesquisa, buscou-se responder à seguinte pergunta: como a liderança influencia a criação de um trabalho significativo?

1.3 Objetivo

O objetivo geral desta pesquisa foi o de explorar a relação do trabalho significativo com a interação entre líderes e liderados.

1.4 Objetivos específicos

Especificamente, com a realização desta pesquisa, buscou-se

a) realizar um levantamento da literatura sobre *meaningful work*, incluindo as principais conclusões de estudos prévios sobre o impacto da liderança sobre ele;
b) dissertar sobre a perspectiva da liderança como potencial fonte de influência para o trabalho com significado;
c) levantar dados, informações, fatos e evidências sobre as experiências de indivíduos em organizações *startups*, avaliando sua relação com o *meaningful work*, bem como as interações com outras pessoas que, de alguma forma, impulsionaram a significância do trabalho para tais indivíduos.

1.5 Justificativa

Cada vez mais, a criação de significado e propósito do trabalho tem se fortalecido na literatura sobre gestão (Bailey *et al.*, 2018; Boeck, Dries, & Tierens, 2019; Both-Nwabuwe *et al.*, 2017; Kipfelsberger & Kark, 2018; Lepisto & Pratt, 2017; Lips-Wiersma & Wright, 2012). Tal interesse dos estudiosos decorre do fato de que um trabalho significativo (ou trabalho com sentido), por ser uma experiência subjetiva de significado existencial, habilita o indivíduo a julgar o valor de seu trabalho (Both-Nwabuwe *et al.*, 2017). Ou seja, o trabalho com sentido é atribuído pelo grau com que o funcionário experimenta o trabalho como aquele que geralmente é significativo, valioso e que vale a pena (Hackman & Oldham, 1975), contribuindo para a sua razão de existir no mundo.

A teoria da liderança foi amplamente utilizada como um dos meios para explicar como os níveis de significado podem ser ampliados entre os seguidores de líderes (Bailey *et al.*, 2018). A liderança, como um processo social de interação, exerce um importante papel ao moldar ou influenciar o significado do trabalho, sendo uma das fontes mais influentes para o fomento de um trabalho significativo (Rosso *et al.*, 2010).

Diante do exposto, neste estudo me propus a investigar a influência da liderança na criação de meaningful work, considerando-se como contexto a natureza contemporânea do trabalho que forja novos e complexos sistemas, trazendo implicações para os sentidos e para os significados atribuídos ao trabalho (Coutinho, 2009).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Meaning, meaningfulness e meaningful work: conceitos

2.1.1 Meaning e meaningfulness: um processo individual

Entender o conceito de ***meaning*** passa pela compreensão de que é o resultado de ter senso de algo., ou seja, é o que esse "algo" significa. É um processo construído individualmente, pelas próprias percepções pessoais, e socialmente, a partir de normas e percepções compartilhadas, ou por ambos (Pratt & Ashforth, 2003). Isso quer dizer que as percepções que constroem o significado são determinadas pelos indivíduos, bem como também são influenciadas pelo ambiente ou pelo contexto social (Wrzesniewski *et al.*, 2003). Por ser uma interpretação individual, o significado é um fenômeno estrutural que tem consonância entre elementos do *self* (McGregor & Little, 1998).

Martela & Pessi (2018) aprofundam o conceito ao afirmarem que os significados são parcialmente construídos pelas generalizações feitas das experiências passadas, mas, ao mesmo tempo, são altamente influenciados pela sociedade e pela cultura das quais se adquire linguagem, valores e maneiras de perceber o mundo. Significado - *meaning* – diz respeito a conectar as representações formais que o indivíduo faz do mundo, um sistema de significados em uma complexa rede de suposições (Martela & Pessi, 2018). Esses *frameworks* são ferramentas cognitivas utilizadas para operar todos os dias. Eles contribuem para adquirir um senso sobre a experiência atual, direciona os objetivos e orienta sobre o que é valioso e o que realmente importa na vida e no mundo (George & Park, 2016). Não por acaso, devido a todos esses aspectos, Erickson (2011) considera que *meaning*, ou significado, é a nova moeda.

Meaning e propósito representam construções distintas. *Meaning* refere-se a um senso de compreensão, de significância e à experiência de que a vida como um todo faz sentido. É uma experiência subjetiva de perceber a vida como adequada a um contexto maior, encontrando significado nele. Por sua vez, propósito se refere a um senso de objetivos centrais, direção na vida e entusiasmo em relação ao futuro. É também uma experiência subjetiva que vê o futuro como promissor e autorregula o comportamento ao enfatizar as ações atuais que podem levar a um futuro tão positivo. Apesar de distintos, ambos os conceitos estão intimamente relacionados, pois, ao experimentar o propósito (estabelecer metas com as quais se compromete e ter um bom senso de direção), o indivíduo provavelmente vivenciará uma sensação de importância e valor na vida (George & Park, 2013).

O processo de construção cognitiva pessoal, que por sua vez produz *meaning*, é um pré-requisito para se desenvolver o *meaningfulness*.

Meaningfulness é o valor de um objetivo, julgado de acordo com os ideais ou padrões do indivíduo (May, Gilson, & Harter, 2004); o grau em que a vida das pessoas tem um sentido emocional e que as demandas enfrentadas por elas são percebidas como dignas de investimento e comprometimento energético (Korotkov, 1998). De acordo com Martela (2010), a vida é considerada significativa por meio da integração de diferentes aspectos dela em um todo coerente. Tal integração se dá por um processo dinâmico de escolhas conscientes, uma busca pela totalidade denominada *meaningfulness* (Lips-Wiersma & Wright, 2012) que, num sentido mais amplo, diz respeito à significância do trabalho como algo intrinsecamente valioso e que vale a pena fazer (Martela & Pessi, 2018).

Assim como o *meaning*, o *meaningfulness* é uma experiência individual (Steger, Frazier, Oishi, & Kaler, 2006) e as correlações entre ambos têm sido consistentemente encontradas entre autodeterminação e vida significativa (Ryan & Deci, 2000). Por ser um processo individual que não pode ser gerenciado nem exigido por outros (Ciulla, 2000), o *meaningfulness* deixa de ter significado para o indivíduo quando ele é prescrito ou controlado por alguém (Lips-Wiersma & Morris, 2009). Assim, a experiência de ter um senso de *meaningfulness* é uma avaliação, ao mesmo tempo cognitiva e emocional, sobre a presença de propósito na vida ou no trabalho, construído tanto socialmente como individualmente (Park, 2010).

Meaningfulness também é frequentemente definido como "propósito" (Lepisto & Pratt, 2017). A busca pelo sentido nasce da necessidade do indivíduo de encontrar razões além de sua autorrealização, como um propósito de ordem superior ou uma maneira de fornecer respostas a si mesmo e aos outros para a pergunta: "por que vale a pena fazer seu trabalho?" (Lepisto & Pratt, 2017; Pratt & Ashforth, 2003). A vida é significativa quando é entendida, pela pessoa que a vive, como importante em um sentido mais amplo, quando se considera que tem um significado além do trivial ou momentâneo. *Meaningfulness* é aquilo que guia, direciona e confere valor ao que é empreendido (Frankl, 2006). Dessa maneira, significado na vida também pode ser visto como um conceito correlato, componente, uma causa ou resultado de bem-estar (Steger *et al.*, 2006).

A palavra *meaning*, quando se refere ao trabalho, implica que o trabalho tem significância (o que o trabalho significa ou o tipo de significado), enquanto *meaningfulness* diz respeito à quantidade de significado atribuído ao trabalho. Ou seja, o fato de um trabalho ter um significado particular não necessariamente determina que o trabalho é significativo (Rosso *et al.*, 2010). Dado que a quantidade de significância percebida ou sentida pode variar

consideravelmente, uma simples experiência pode ser experimentada como extremante significativa para um indivíduo e nem tanto para outros.

2.1.2 Meaningful work: um fenômeno complexo e positivo

A pesquisa empírica sobre trabalho significativo seguiu uma trajetória interessante ao longo do tempo, começando pelos estudos de *design* do trabalho de Hackman e Oldham (1975), que desenvolveram as propriedades e usos do *Job Diagnostic Survey* (JDS), uma combinação entre variedade de *skills*, a identificação com a tarefa, a significância da tarefa, a autonomia e o *feedback*, que resulta em uma medida de motivação potencial.

Ao longo dos anos 1990, os estudos que emergiram sobre o trabalho, em sua maioria, não tinham estruturas teóricas ou conceituações de trabalho significativo, mas trouxeram contribuições ao pensamento de Hackman e Oldham (Bailey *et al.*,2018). Nos anos 2000, uma nova linha de pesquisa surgiu, apresentando um crescente interesse em aspectos da espiritualidade no trabalho, sugerindo que as organizações podem permitir o florescimento humano, proporcionando um ambiente no qual as necessidades espirituais de uma vida interior, trabalho significativo e comunidade podem ser atendidas (eg. Ahmad & Omar, 2016; Albuquerque, Cunha, Martins & Sa, 2014; Daniel, 2015). Uma terceira abordagem apareceu anos depois, com a aplicação de conceitos das humanidades baseados em teóricos como Jung ou Frankl, para explicar a noção mais ampla de significado na vida e de trabalho significativo, considerado como tendo um papel central que afeta a percepção geral da vida como significativa (eg. Bunderson & Thompson, 2009; Lips-Wiersma & Morris, 2009; Lips-Wiersma & Wright, 2012; Lips-Wiersma, Wright & Dik, 2016; Thory, 2016). O corpo mais expressivo de trabalho empírico sobre trabalho significativo adotou uma abordagem quantitativa e positivista e se enquadra amplamente na literatura sobre psicologia. Essa linha do tempo, organizada por Bailey *et al.* (2018), demonstra uma evolução nas discussões sobre *meaningful work* ao longo do tempo, mas também, por outro lado, uma grande amplitude de conceitos na literatura.

Meaning of work (MOW) é um tema que começou a ser debatido em 1987, com uma pesquisa seminal comumente citada como um marco importante na sistematização dos estudos sobre o significado do trabalho (Bendassoli, Andrade, Alves, & Torres, 2015). Tal pesquisa foi conduzida por um grupo internacional de pesquisadores responsáveis pelas contribuições mais extensas para a compreensão do fenômeno em âmbito mundial, com o objetivo de estabelecer os padrões de trabalho com sentido e suas implicações práticas. Três principais dimensões foram encontradas, dentre elas centralidade do trabalho, normas sociais sobre o trabalho e

resultados valorizados do trabalho. Os pesquisadores identificaram que os significados do trabalho são constituídos pelo significado individual, coletivo/grupal e social; pela utilidade do trabalho para a organização; pela autorrealização e a satisfação gerada pela realização do trabalho; pelo sentimento de desenvolvimento e evolução pessoal e profissional e pela liberdade e a autonomia existente para a execução do trabalho (Silva & Tolfo, 2012).

Meaningful work pode ser entendido como o trabalho com propósito significativo. O trabalho e ou seu contexto são percebidos por seus estudiosos como sendo, no mínimo, intencionais e significativos (Pratt & Ashforth, 2003). É um entendimento sobre o propósito do próprio trabalho ou o que o indivíduo acredita ser alcançado por meio do trabalho (Wrzesniewski & Dutton, 2001), o que passa por um julgamento do valor geral e do objetivo do trabalho (Grant, 2008). Experimentar o trabalho como significativo é ser capaz de dar uma versão que faça sentido em um contexto mais amplo (Muirhead, 2004), com um significado mais positivo para os indivíduos (Rosso *et al.*, 2010).

O conceito de *meaningful work* se conecta aos padrões e ideais particulares de cada indivíduo. Quando se diz que o trabalho é significativo, isso não se refere à forma como o trabalho é conceituado, mas à forma como é avaliado e o que deriva dessa experiência (Martela & Pessi, 2018). Lips-Wiersma e Morris (2009) sugerem que, para aprofundar a compreensão do trabalho com sentido, um dos pontos de partida úteis pode ser enquadrá-lo como uma propriedade dos seres humanos, em vez de uma dimensão de liderança ou da organização. Um trabalho é significativo quando apoia algum fim valorizado pelo indivíduo e quando afirma a conexão do indivíduo (Podolny *et al.*, 2004). Sob esse ponto de vista, o trabalho com sentido diz respeito ao valor de uma meta ou dos propósitos de trabalho, julgados de acordo com os próprios ideais ou padrões pessoais (May *et al.*, 2004). Ou seja, *meaningful work* contribui para um objetivo pessoal significativo e pode ser diferenciado do trabalho que simplesmente faz o indivíduo sentir-se bem ou do trabalho que permite expressar e aprimorar os talentos (Cheney, Zorn, Planalp, & Lair, 2008). Experimentar um trabalho com sentido inclui encontrar uma conexão consigo mesmo e com algo maior que o self (Rosso *et al.*, 2010).

Assim, quando alguém experimenta seu trabalho como significativo, essa é uma experiência subjetiva individual em relação ao significado ou ao propósito existencial de trabalho (Both-Nwabuwe, *et al*., 2017). O conceito, portanto, encontra suas raízes nas humanidades e não na teoria da gestão (Lips-Wiersma & Wright, 2012).

Meaningfulness of work e *meaning of work* são conceitos similares, porém, diferentes. *Meaning* é descritivo, diz respeito ao *framework* de significados atribuídos ao trabalho. *Meaningfulness* é avaliativo, um ajuizamento sobre o trabalho de alguém baseado em quão bem

cumpre certos valores e características. *Meaningful work* é uma experiência subjetiva, um sentimento sobre o trabalho, e não algum tipo de característica objetiva do próprio trabalho (Martela & Pessi, 2018). Bailey *et al*. (2018) destacaram a sutil diferença entre a expressão *meaning of work* (significado do trabalho) e *meaningful work* (trabalho significativo ou trabalho com sentido). Rosso *et al.* (2010) sugeriram que significado é o resultado de ter sentido, o que pode potencialmente produzir uma ampla gama de significados. Um trabalho significativo, no entanto, foi definido por Chalofsky e Krishna (2009) como um "estado de ser" associado à motivação intrínseca, que é o oposto da alienação.

Both-Nwabuwe *et al.* (2017) realizaram um estudo crítico da literatura, observando a falta de convergência e consenso quanto à natureza da construção de *meaningful work*. Para os autores, a ambiguidade conceitual se deve ao fato de que os construtos de trabalho com sentido foram examinados em diferentes contextos de pesquisa. Além disso, a diversidade de escalas de medição tem abordagens unidimensionais do conceito, medida *ad hoc* sem uma definição abrangente ou estrutura teórica subjacente, ou multidimensionais, resultado de uma interação complexa de várias perspectivas. Bendassolli *et al.* (2015) propõem que a estratégia da pesquisa seminal sobre*meaning of work* levou os pesquisadores a priorizarem a análise dos diferentes aspectos do significado em uma abordagem descritiva, ao invés de considerarem o significado como um todo, isto é, como uma dinâmica complexa de construção de sentido no trabalho.

Na revisão literária de Bailey *et al*. (2018) não houve consenso sobre a definição de trabalho significativo, em todos os trabalhos revisados. Além disso, os autores descobriram que, nos estudos quantitativos, um total de 28 escalas diferentes tinham sido utilizadas para medir um trabalho significativo. A análise dos autores resultou em seis perspectivas dominantes no que diz respeito a conceituações e medidas de *meaningful work* que são a) significância derivada do modelo de características do trabalho (variedade de habilidades, significado da tarefa, identidade da tarefa, confiança no trabalho, papéis pessoais, empoderamento psicológico, entre outros); b) significância na literatura sobre espiritualidade no local de trabalho; c) significado dentro da perspectiva das humanidades (criação de significado é uma característica humana fundamental com abordagens dentro dos campos da teoria política, filosofia, ética, social e moral); d) significado como um estado psicológico eudaimônico[1] multifacetado (significado positivo deriva do trabalho; vínculo entre significado no trabalho e

[1] Eudaimonia é a felicidade que emerge em função da satisfação de necessidades orgânicas, autorrealização ou de um potencial posto em prática (Heintzelman & King, 2014 apud Lepisto & Pratt, 2017). Também pode ser conceituada como uma atividade dotada de virtude, aquilo que vale a pena desejar ou ter na vida (Telfer, 1980 apud Lepisto & Pratt, 2017).

na vida mais ampla do indivíduo; desejo de causar um impacto positivo ou contribuir para um bem maior); e) significância como um fenômeno específico de ocupações particulares e f) outras definições e conceituações associadas à identidade pessoal, autopercepção e o papel real do indivíduo no trabalho.

Diante da diversidade de conceitos e abordagens, Both-Nwabuwe *et al.* (2017) propuseram uma definição integrativa e abrangente para o conceito de trabalho com sentido, afirmando que *meaningful work* é a experiência subjetiva de significado existencial, resultante do ajuste entre o indivíduo e o trabalho. Essa experiência refere-se ao processo de percepção pessoal do trabalho como contribuição para a razão de existir da pessoa no mundo. Esse é o conceito utilizado como referencial para fins desta dissertação.

A literatura sobre *meaningful work* também sugere que o núcleo desse fenômeno é a positividade associada ao trabalho de um indivíduo (Lepisto & Pratt, 2017). Experimentar o trabalho com sentido traz um retorno positivo e é uma variável significante para entender a motivação e o bem-estar no trabalho. Para Hackman e Oldham (1975, p. 162), o trabalho com sentido é o grau em que o funcionário experimenta o trabalho como aquele que geralmente é significativo, valioso e que vale a pena. O significado psicológico pode ser visto como um sentimento de que alguém está recebendo um retorno sobre os investimentos em si mesmo em uma moeda de energia física, cognitiva ou emocional (Kahn, 1990). Ciulla (2000) aborda a dignidade ao afirmar que o trabalho com sentido, como uma vida significativa, é um trabalho moralmente digno. Quando as questões morais são evitadas ou a capacidade de agir moralmente é restringida por meio de muito controle ou por um encorajamento de agir imoralmente, elas afetam a capacidade do indivíduo de perceber sentido no trabalho (Lips-Wiersma & Morris, 2009). A ausência de *meaningfulness* tem poderosas ramificações e é uma das principais razões de desengajamento dos funcionários em seu trabalho, em função das lacunas de significância (Kahn, 1990).

O uso do termo *meaning*, na literatura, usualmente implica em significado positivo. Segundo Rosso *et al.* (2010), as pesquisas em torno desse tema tenderam a focar em como os funcionários produzem ou encontram significados positivos em seu trabalho. Porém, cabe ressaltar que há diferenças entre o grau de positividade, neutralidade e negatividade para os conceitos de *meaning of work*, *meaningful* e *meaningfulness*. Enquanto *meaning* of work, bem como o significado atribuído a outras experiências ou domínios da vida, pode ser positivo, negativo ou neutro (Wrzesniewski *et al.*, 2003), *meaningful* se refere à positividade (Lepisto & Pratt, 2017), embora *meaningfulness* nem sempre pode ser experimentado em termos de emoções positivas (Pratt & Ashforth, 2003).

2.1.3 Meaningful work em duas perspectivas: psicológico-humanista e sociológico-gerencial

Duas perspectivas encontram-se presentes na pesquisa sobre *meaningful work*, a abordagem psicológico-humanista e a sociológico-gerencial.

A perspectiva psicológica do estudo sobre *meaningful work* considera os indivíduos como protagonistas da significância, ainda que cercados por uma série de fontes potenciais de significado do seu trabalho. A maior parte dos estudos foi abordada na psicologia do trabalho, em que a significância é amplamente considerada como uma atitude ou percepção motivacional que, provavelmente, será influenciada por uma variedade de fatores de personalidade (Bailey *et al.*, 2018). Essa visão promove a investigação de mecanismos de nível micro e intrapessoal, enquanto minimiza as fontes sociais ou contextuais de significado e, portanto, inibe entendimentos mais abrangentes do significado do trabalho (Rosso *et al.*, 2010).

As descobertas de Lips-Wiersma e Morris (2009) apoiam a literatura de humanidades, argumentando que, dentro do domínio humanístico e existencial da psicologia, a marca do verdadeiro significado baseia-se na descoberta pessoal e na livre escolha. ao invés da prescrição e dominação. Por outro lado, a falta de sentido surge quando o significado é substituído ou controlado, quando, em ambos os casos, não é mais autêntico. Longe de precisar ser fornecido, funcionários constroem seu próprio significado. *Meaningfulness* é uma condição psicológica com relações extremamente positivas significativas em relação ao engajamento (May *et al.*, 2004).

Outra vertente sobre *meaningful work* – perspectiva sociológica - defende que o trabalho significativo pode ser moldado por outras pessoas significativas (líderes) e que esses são capazes de transferir seu nível interno de significado do trabalho para as pessoas que trabalham com ela. Essa perspectiva oferece uma promessa para entender melhor a natureza e as fontes de trabalho com sentido que têm sido pouco exploradas até agora, redirecionando a pesquisa sobre *meaningfulness* como um fenômeno subjetivo, focado em si mesmo, para um entendimento que considera o significado do trabalho como um fenômeno social interpessoal, que leva em consideração a busca das pessoas por narrativas que se destacam além das suas próprias (Lepisto & Pratt, 2017).

Muito da pesquisa funcionalista e gerencialista associada ao *meaning* se concentrou em maneiras de fornecer e gerenciar significado por meio da liderança ou cultura organizacional (Lips-Wiersma & Morris, 2009). A pesquisa de May *et al.* (2004) foi baseada nas suposições de que a liderança e a cultura organizacional podem e devem fornecer significado aos funcionários e que fatores que contribuem para um trabalho com sentido, como pertencer a uma

cultura organizacional forte, pode encorajar seus funcionários. A literatura de *management of meaning* (ou a prática da gestão de significado) muitas vezes trata o funcionário como uma embarcação vazia sedenta por significado, cujas técnicas se tornaram populares porque elas responderam à necessidade humana básica de trabalho com sentido (Lips-Wiersma & Morris, 2009)

A abordagem sociológica apresenta forte contradição com a literatura das ciências humanas que pressupõe que "o ser humano é, por definição e necessidade, um ser cujo destino é criar significado, intenções e projetos" (Lips-Wiersma & Morris, 2009, p.492). Quando o foco é exclusivamente o indivíduo, então, os aspectos relacionais e processuais do trabalho significativo tendem a ser menosprezados ou são mal-entendidos (Bailey *et al.*, 2018). Por exemplo, estudiosos da teoria política e da filosofia têm argumentado que as organizações e os formuladores de políticas nacionais têm a responsabilidade moral de garantir a ampla disponibilidade de trabalho significativo que fornece os bens da autonomia, dignidade e liberdade (Bowie, 1998; Wolf, 2010).

A ausência de trabalho significativo expõe o indivíduo a danos, uma vez que eles são incapazes de satisfazer à sua necessidade inevitável por significado e viver uma vida próspera (Yeoman, 2014). Essa perspectiva introduz a noção de que o significado não é puramente uma avaliação subjetiva das experiências de trabalho, como sugerido por abordagens psicológicas, mas abrange tanto características subjetivas quanto objetivas, em um valor bipartido de significado (Wolf, 2010). Assim, o significado, em sua plenitude, em vez de pertencer exclusivamente ao alcance do indivíduo, torna-se um imperativo moral e institucional (Bailey *et al.*, 2018).

Boeck *et al.* (2019) argumentam que o potencial inexplorado ou a discrepância entre o "eu real" de um indivíduo no presente e no futuro desejado para si serve como mecanismo de criação de significado, fornecendo uma ponte cognitiva entre o presente e o futuro. Os autores recorrem a duas linhas de pesquisa: a estrutura de características do trabalho (Hackman & Oldham, 1975) e a literatura sobre o autoconceito e o potencial inexplorado. A base do estudo avalia que quanto mais oportunidades o trabalho oferece para auxiliar o desenvolvimento do potencial para um eu futuro desejado, mais o trabalho será significativo no presente. A abordagem é uma combinação entre o trabalho (intervenções com o objetivo de gerenciar o significado) e a centralidade no trabalhador (uma abordagem centrada no indivíduo como um agente de significado), integrando as vertentes das perspectivas baseadas no trabalho (sociológica) e no trabalhador/indivíduo (psicológica). Entre essas abordagens surgem estruturas de oportunidades baseadas no tempo, quando o potencial dos trabalhadores pode ser

desenvolvido ou não. O potencial é, portanto, um fator importante e valioso que afeta a experiência de um trabalho com sentido (Bailey *et al.,* 2018).

A presente pesquisa se enquadra na perspectiva psicológico-humanista, uma vez que considera os indivíduos como capazes de avaliar o significado do trabalho por si mesmos, ainda que cercados por uma série de fontes potenciais de significado do seu trabalho, como o processo da liderança e seus aspectos relacionais.

2.1.4 A natureza multidimensional do meaningful work

Lepisto e Pratt (2017) apresentaram, em sua pesquisa, duas perspectivas que se distinguem ao abordar o problema central na formação do trabalho com sentido. Uma primeira perspectiva, mais predominante na literatura – a Realização –, tem como problema central as condições que previnem, restringem, retêm ou suprimem indivíduos na busca por significância do trabalho. Nessa perspectiva, restringir as condições de trabalho produz alienação e impede um trabalho com sentido, limitando a capacidade de autorrealização. As soluções, portanto, concentram-se em enriquecer as condições de trabalho, de modo que os indivíduos possam se realizar por meio do trabalho e, consequentemente, dar-lhe significância.

Além da perspectiva da Realização, os autores propõem uma segunda perspectiva, embora menos desenvolvida, sobre *meaningful work*, a perspectiva da Justificativa. Nessa dimensão, o problema central e a principal barreira ao trabalho com sentido são mais existenciais – um vazio. Os trabalhadores enfrentam situações em que os significados sociais que os cercam são insuficientes para tornar seu trabalho digno. De maneira mais geral, isso pressupõe que um trabalho com sentido envolve a criação de narrativas próprias, em que os indivíduos procuram justificar seu trabalho atribuindo-lhe valor positivo. Como resultado, as soluções tendem a fortalecer a autorresponsabilização, geralmente enriquecendo os significados sociais em seu ambiente. O principal problema são os significados empobrecidos e a solução é criar significados melhores. Assim, a "positividade" inerente ao trabalho com sentido na perspectiva de justificativa é a capacidade de considerar o trabalho de alguém como digno. Assim, *meaning* e *meaningful work* não parecem se concentrar nos entendimentos de "por que eu trabalho" ou "por que devo fazer" um trabalho. Em vez disso, um trabalho com sentido parece responder à pergunta "por que vale a pena fazer meu trabalho?" (Lepisto & Pratt, 2017).

Apesar de uma grande parte da bibliografia sobre o tema apresentar uma orientação para o *self* como um mecanismo para explicar como os indivíduos constroem o significado do seu trabalho, existe um campo de estudos que amplia a compreensão do processo de criação de

meaning com uma abordagem de múltiplas estruturas. A natureza social e interpessoal do *meaningful work* leva em consideração a busca das pessoas por um objetivo maior e, portanto, além do eu, para justificar o valor de seu trabalho (Lepisto & Pratt, 2017).

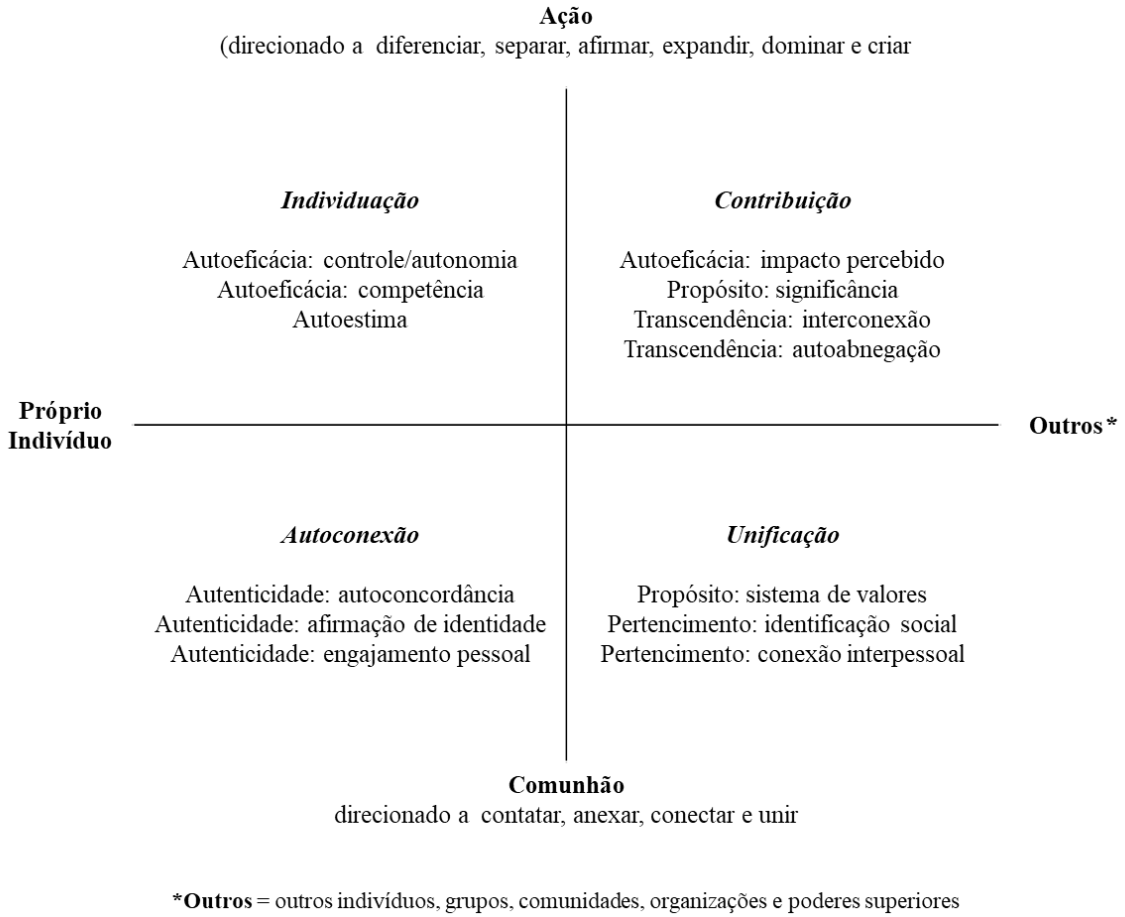
Segundo Martela & Pessi (2018), existem duas subdimensões dentro da significância do trabalho, dois tipos de valores intrínsecos ou dois caminhos por meio dos quais o trabalho pode ser significante. A primeira dimensão é o propósito amplo, com o trabalho servindo a um bem maior ou a um objetivo pró-social - o valor intrínseco do trabalho além da pessoa em questão - , contribuindo para a autotranscendência. A segunda dimensão é a autorrealização como o senso de autonomia, autenticidade e o quanto o indivíduo é capaz de expressar-se no trabalho - o valor intrínseco do trabalho para a pessoa em questão.

Encontrar a significância do trabalho é o que Lepisto e Pratt (2017) chamaram de perspectiva de Justificativa, que trata da necessidade das pessoas de responder sobre por que seu trabalho é digno ou valioso, conforme abordado anteriormente. A significância do trabalho é sobre aqueles motivos e valores que vão além de trabalhar por mera sobrevivência (Martela & Pessi, 2018). Já a dimensão da Autorrealização é discutida por Lepisto e Pratt (2017) como a perspectiva de realização de um trabalho com sentido. Para eles, trata-se da satisfação de necessidades, motivações e desejos associados à autoatualização. Os autores a contrastam com um sentimento de alienação que surge quando condições de trabalho restritas e restritivas levam a uma sensação de desconexão entre si e as ações de alguém.

A natureza multidimensional do *meaningful work* foi apresentada em vários construtos, contribuindo para a compreensão do valor intrínseco do trabalho além do indivíduo e para o próprio indivíduo. O peso das evidências analisadas por Bailey *et al*. (2018) sugere que os funcionários têm mais probabilidade de experimentar significado quando eles se conectam a diversas fontes de significado. Dois construtos que apresentam a visão multidimensional do *meaningfulwork* são particularmente interessantes, os quais apresento a seguir.

Rosso *et al.* (2010) desenvolveram um *framework* teórico no qual duas dimensões-chaves ilustram o que há de mais de fundamental na criação e na manutenção de *meaningful work*, conforme Figura 1. É na interseção dessas dimensões que o *meaningful work* é, provavelmente, experimentado.

Figura 1 – Quatro caminhos principais para o *meaningful work*



Fonte: Rosso *et al.*, 2010, tradução livre.

Por um lado, os indivíduos são levados a separar, afirmar, expandir, dominar e criar (portanto, buscando a ação) e, por outro lado, são levados a entrar em contato, anexar, conectar e unir (buscando a comunhão). Rosso *et al.* (2010) propõem que a distinção entre a ação e a comunhão é relevante para compreender as diferentes maneiras pelas quais as pessoas abordam seu trabalho. As atividades exercidas nessas duas dimensões podem ter influências distintas na experiência do *meaningful work* .

Em outra perspectiva, o construto apresenta as experiências de trabalho direcionadas para o "eu" (*self*) e para os outros (por exemplo, outros indivíduos, líderes, grupos, organizações e entidades espirituais) como processos que influenciam experiências bem distintas de como o trabalho com sentido é criado ou mantido.

A análise desses autores sugere que ações ou experiências especificamente orientadas para outros servem para ampliar ou expandir o eu de alguma maneira significativa.

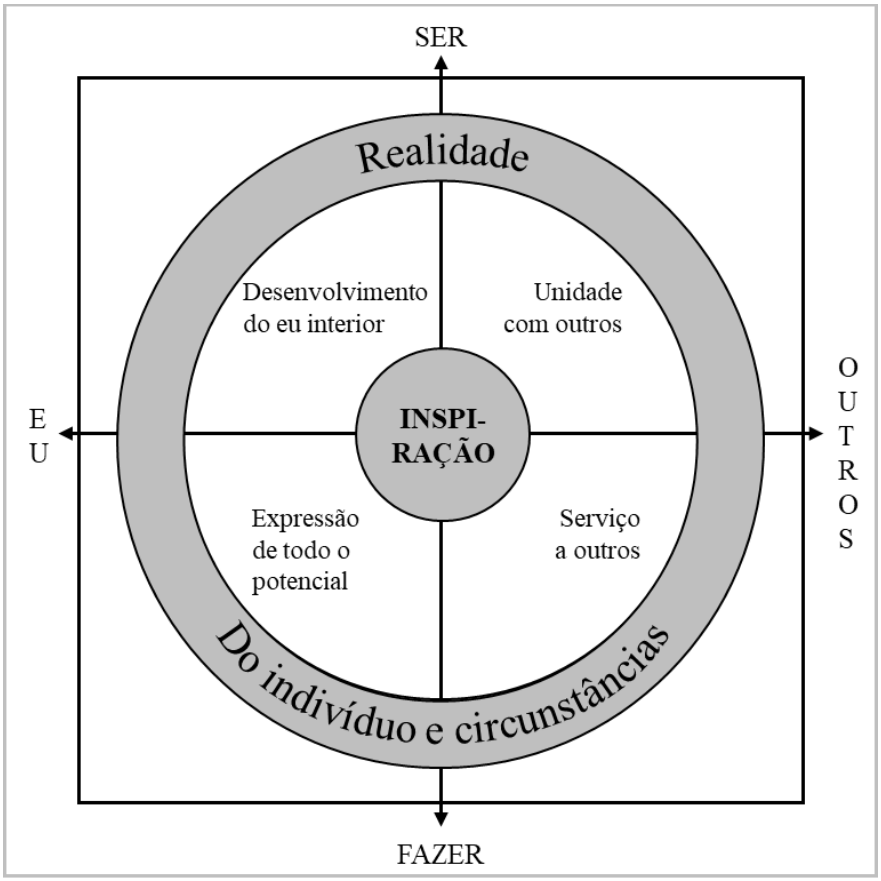
O construto de Rosso *et al.* (2010) apresenta quatro caminhos possíveis para a criação ou manutenção de um trabalho com sentido. São eles a) individuação, que reflete o sentido das

ações que definem e distinguem o trabalho como valioso e digno; b) contribuição, que reflete o sentido das ações percebidas como significantes e ou realizadas a serviço de algo maior que o self; c) autoconexão, reflete a significância das ações que aproximam os indivíduos da maneira como se veem e d) unificação, reflete a significância das ações que harmonizam os indivíduos com outros seres ou princípios.

Tal construto contribui para o entendimento de como os indivíduos experimentam significado por meio do seu trabalho, revelando a natureza das conexões que as pessoas têm com várias fontes de significado, bem como os mecanismos pelos quais essas conexões moldam o significado do trabalho.

Já os seis anos de pesquisa de Lips-Wiersma e Wright (2012) permitiram a criação de um modelo ainda mais amplo que abrange toda as dimensões de trabalho com sentido e a relação entre eles. Tal modelo, apresentado na Figura 2, considera a experiência subjetiva individual como ponto de partida e sua relevância simultânea para o contexto de trabalho, (Lips-Wiersma & Wright, 2012).

Figura 2 - *Framework* de meaningful *work*



Fonte: Lips-Wiersma & Wright, 2012, tradução livre.

De forma similar ao modelo desenhado por Rosso *et al*. (2010), o construto de Lips-Wiersma & Wright (2012) apresenta a natureza multidimensional do *meaningful work*, porém, como um processo dinâmico de tensões e interações entre as dimensões.

A estrutura descreve as tensões inerentes à busca de significado, como tensões entre a necessidade de atender às necessidades do eu e a necessidade de atender às necessidades dos outros, e entre a necessidade de ser (reflexão), bem como a necessidade de fazer (ação). O modelo também considera as dimensões de inspiração (necessidade de esperança, ideias e possibilidades) e de realidade (realismo, necessidade de enfrentar a realidade).

Um trabalho com sentido também responde a uma solicitação para justificar: "por que estou aqui?" (Lepisto & Pratt, 2017). Lips-Wiersma e Wright (2012) consideraram em seu construto quatro aspectos relacionados ao “por que estou aqui” que são os seguintes: a) unidade com os outros: esta dimensão refere-se à importância de trabalhar em conjunto com outros, a um senso de valores compartilhados e um sentimento de pertencimento; b) servir aos outros: refere-se à importância de fazer uma contribuição para o bem-estar de outros (e do mundo em que se vive), de ajudar um indivíduo a fazer uma diferença no mundo de forma mais ampla; c) expressar todo o potencial: esta dimensão refere-se à significância que expressa talentos, criatividade e um senso de conquista; é diferente de desenvolver o eu interior, pois é ativo e dirigido para o exterior e d) desenvolver o eu interior: refere-se a ser fiel a si mesmo, desenvolver qualidades como paciência ou desapego ou tornar-se um eu superior. De acordo com essa perspectiva, o trabalho é significativo quando as várias dimensões são realizadas em equilíbrio, mas, ao mesmo tempo, esse equilíbrio leva a tensões inevitáveis que podem ser difíceis de resolver (Bailey *et al.*, 2018).

Both-Nwabuwe *et al.* (2017) defenderam o uso do construto de Lips-Wiersma e Wright (2012) em estudos que visam melhorar a compreensão da maneira pela qual características pessoais, tarefas e práticas organizacionais criam significância para o trabalho, consideradas as três subescalas adicionais do modelo (realidade, espiritualidade e equilíbrio) que capturam a interação dinâmica entre as dimensões. O uso dessa escala pode criar maior consistência e integração de resultados em campo.

A busca pela coerência é central para o processo de se encontrar o *meaningfulness* e o *meaningful work*. As dimensões discretas do *meaningful work* devem “se encaixar bem juntas em um padrão complementar de vínculos” (McGregor & Little, 1998, p. 496). Como um sistema retroalimentável, funcionários são criadores de significados motivados e as maneiras pelas quais eles influenciam seu próprio trabalho, ambientes de trabalho e suas próprias

interpretações a respeito do trabalho têm um impacto importante no significado que atribuem ao próprio trabalho (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Lips-Wiersma e Morris (2009) sugerem que visão, valores e significados subjetivos do trabalho deveriam emergir do ser coletivo, independente das posições formais de poder. É necessário que, para que o trabalho seja significativo, o significado deve ser construído e não recebido. Essas são preocupações importantes para a liderança e a organização. Embora o significado seja criado pelo indivíduo, é indiscutível que liderança, cultura organizacional ou outras variáveis tenham efeito sobre o trabalho com sentido (Lips-Wiersma & Morris, 2009).

2.2 Liderança e a construção de *meaningfulness*

A liderança é um processo de influência e por esse motivo constitui uma força de transformação. Segundo Ashby (1947), um matemático que estudou sistemas dinâmicos auto-organizados, o mecanismo central dos sistemas interacionais é a troca, em função de uma demanda de complementariedade. Ashby argumenta que a influência social precisa de três fatores articulados entre si que são "A" que influencia "B", e "C" que se refere à subjetividade e ao conjunto de valores e significados que "B" tem, de tal maneira que aceita ser influenciado por "A". Bales (1950) oferece uma compreensão sobre as interações, em que três classes de problemas interpessoais (afeto, cognição e normas de interação ou conação) surgem da natureza da relação entre o sistema de interação (grupo) e a situação externa que o grupo tenta dominar. Lewin (1965) comprova, pela Teoria de Campo, que indivíduos vivem em grupos e cada um tem recursos de interação que promovem uma rede de trocas, sendo o comportamento do indivíduo o resultado de uma equação de forças. A literatura sobre a liderança como uma força de influência é vasta e autores mais recentes, como Haslam e Reicher (2016), continuam a reforçar a natureza desse fenômeno. Tais autores conceituam a "liderança eficaz como a capacidade de influenciar as pessoas de uma forma que as motive a contribuir para a realização dos objetivos do grupo", vista como o "processo-chave através do qual as pessoas são encaminhadas para contribuir com os projetos coletivos". "A liderança é um processo, não uma propriedade e é mais semelhante a um verbo do que a um substantivo" (Haslam e Reicher, 2016, p.2 e p.3).

A liderança é, portanto, uma força de influência interpessoal, um agir para criar no outro a competência de mudar. Nesse sentido, a matéria-prima da liderança são as interações sociais.

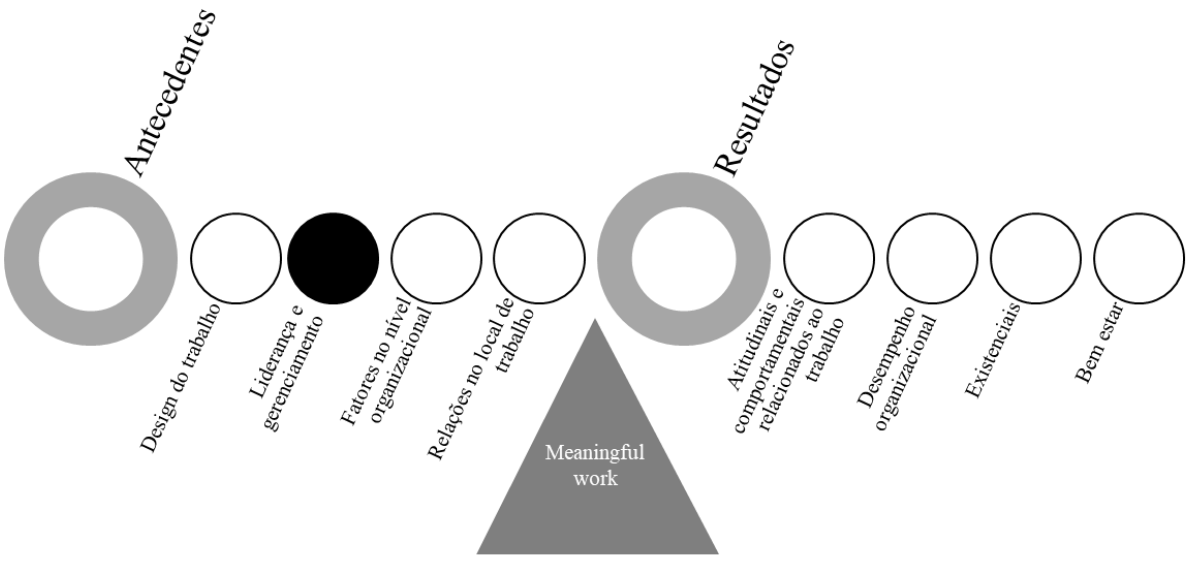
Segundo Smircich e Morgan (1982), a liderança é atribuída aos membros que estruturam a experiência de significância (*meaningfulness*). Diante disso, o líder só existe como um líder formal quando ele alcança uma situação na qual uma obrigação, a expectativa ou o direito de moldar a experiência são presumidos ou oferecidos e aceitos por outros (Smircich e Morgan, 1982). `

A influência exercida pela liderança dispõe de racionalidades que dão sentido, compartilhando a instrumentalidade de adaptação dos indivíduos para a sua diversidade de interesses. Os líderes e o simbolismo de suas interpretações, comunicações e respostas a vários eventos e circunstâncias do trabalho exercem influência importante sobre os significados dos seguidores e desempenham papel fundamental na formação da experiência de significado do trabalho (Kipfelsberger & Kark, 2018; Podolny *et al.*, 2004). Os líderes aumentam a importância do trabalho, alterando seu significado. Esse é um *insight* que induz à ideia de que o significado é flexível, uma vez que as ações têm múltiplos significados e cada indivíduo pode focar mais em uma ação que em outra de forma particular (Carton, 2018).

Há um substancial interesse em relação às fontes de trabalho com sentido (Lips-Wiersma & Morris, 2009) porque a restauração do significado no trabalho é vista como um método para promover a motivação de um funcionário e o apego ao trabalho (May *et al.*, 2004).

A pesquisa de Bailey *et al*. (2018) revisitou a literatura para encontrar os antecedentes e os resultados de *meaningful work*, conforme Figura 3 a seguir.

Figura 3 – Antecedentes e Resultados de *meaningful work*



Fonte: Bailey *et al*., 2018.

Segundo Bailey *et al.* (2018), estudos com foco em liderança e gerenciamento geralmente encontraram associações positivas entre trabalho significativo e estilos de liderança. Kipfelsberger & Kark (2018) também afirmam que a liderança é um dos antecedentes de *meaningful work*, ao desempenhar papel importante em modelar e influenciar o significado do trabalho (Rosso *et al.*, 2010).

À medida que a liderança é identificada como uma possibilidade de criar significado, pode-se, então, atribuir o rótulo de liderança aos atributos ou comportamentos que fornecem significado para outro, desde que esses atributos ou comportamentos possam ser atribuídos a um indivíduo (Podolny *et al.*, 2004).

Bailey *et al.* (2018), em revisão da literatura, evidenciaram a relação entre *meaningful work* e o estilo de liderança transformacional; líderes como arquitetos e construtores de sentido; forte troca entre membros e líderes (*leader member exchange*, LMX) e estilos de gestão participativa e construtiva.

A seguir, apresenta-se uma descrição das principais correlações encontradas, na literatura, entre *meaningful work* e estilos ou abordagens de liderança citados por Bailey *et al.* (2018). Ressalta-se que o intuito de visitar tais literaturas à luz do estudo sobre o trabalho com sentido é ampliar o olhar e os aprendizados sobre o tema para melhor observação do fenômeno de *meaningful work* ao longo da etapa de pesquisa. Não foi objetivo deste estudo concentrar-se em uma abordagem de liderança específica.

2.2.1 Diferentes abordagens sobre liderança e meaningful work

A pesquisa de Bailey *et al.* (2018) evidenciou a relação entre *meaningful work* e vários estilos e abordagens de liderança, entre elas, a liderança transformacional.

Segundo Bass (1990), a liderança transformacional ocorre quando os líderes ampliam e elevam os interesses de seus funcionários, geram consciência e aceitação dos propósitos e missão do grupo, estimulando seus funcionários a olharem além de seu próprio interesse para o bem coletivo. Bass (1990) sugere que a liderança transformacional é composta de quatro dimensões. A primeira, o carisma, proporciona visão e senso de missão, inspira orgulho e promove respeito e confiança. A segunda é a dimensão da inspiração motivadora, na qual a liderança comunica altas expectativas, utiliza-se de símbolos para concentrar esforços e expressa propósitos importantes. A terceira é o estímulo intelectual que promove inteligência, a racionalidade e a solução cuidadosa de problemas. A quarta dimensão é a consideração

individualizada na qual a liderança dá atenção pessoal, trata, orienta e aconselha cada funcionário individualmente.

A liderança transformacional é radicalmente diferente em sua abordagem de todas as teorias de liderança, uma vez que envolve os seguidores de maneira significativa, garantindo a ambos o alcance das metas organizacionais e o crescimento pessoal do seguidor (Pradhan & Pradhan, 2016). Pratt e Ashforth (2003) sugerem que as práticas sociais que enriquecem significados de indivíduos podem vir de muitos líderes transformacionais que se engajam na construção de culturas e ideologias organizacionais, a fim de promover um trabalho com sentido.

Um dos meios pelos quais os líderes transformacionais influenciam positivamente o resultado do trabalho dos seguidores é ajudá-los a atribuir significado ao seu trabalho. Líderes transformacionais motivam seus seguidores a relembrarem seu trabalho, elevando o status do trabalho de entediante, repetitivo e servil para algo mais significativo (Pradhan & Pradhan, 2016). Tais autores sugerem que um líder transformacional cria significado em atividades mundanas, um significado que prende o compromisso dos subordinados aos objetivos da organização. Os líderes transformacionais atuam, então, como catalisadores da motivação e do compromisso com um desempenho superior.

A relação positiva das características dos líderes transformacionais com a experiência de um trabalho significativo foi demonstrada em vários estudos, com efeitos significativos em engajamento, desempenho contextual, apego emocional, bem-estar psicológico, resultado do trabalho e *design* do trabalho, entre outros fatores. Em outras palavras, *meaningful work* é, potencialmente, um mecanismo de mediação entre a liderança transformacional e os efeitos que ela provoca (Arnold, Turner, Barling, Kelloway, & McKee, 2007; Grant, 2012; Judge & Piccolo, 2004; Pradhan & Pradhan, 2016; Shamir *et al.*, 1993).

Indo além do estilo de liderança transformacional, sabe-se que os líderes exercem importante papel, moldando ou influenciando o significado do trabalho por meio de missões, objetivos, propósito, identidade organizacional e interferência nas percepções dos funcionários sobre o significado de seu trabalho (Rosso *et al.*, 2010). Desse modo, o significado é um dos fatores que desafiam a eficácia do esforço de competências coletivas (Bendassoli, Magalhães, & Malvezzi, 2014). Os líderes são a fonte de valores institucionalizados que, por sua vez, condicionam as ações dos membros da organização (Podolny *et al.*, 2004). Entre todos os objetivos organizacionais, as aspirações finais fornecem o maior potencial para o trabalho cotidiano imbuído com significado. A busca por aspirações finais tem o potencial de afetar o maior número de beneficiários e durar mais tempo (Carton, 2018). Além disso, as aspirações

finais têm conotações mais abstratas que objetivos organizacionais de ordem inferior e os funcionários veem essas conotações como especialmente significativas porque eles resumem os valores duradouros da organização e de uma ideologia (Bateman, O'Neill, & Kenworthy-U'Ren, 2002).

Nesse contexto, Carton (2018) estuda a figura do líder como um arquiteto que motiva seus funcionários de forma mais efetiva, ao prover um diagrama estrutural e um plano cognitivo que conectam o trabalho diário aos objetivos da organização. Como resultado, os funcionários apenas serão inspirados pelas aspirações finais se perceberem como seu trabalho se conecta a eles, transformando cognitivamente algo abstrato (uma aspiração) em concreto (algo que acontece no mundo real com uma pessoa, um objeto ou um evento).

As descobertas de Carton (2018) sugerem que um objetivo comum ajuda cada funcionário a perceber que ele está fazendo uma importante contribuição individual para um sistema maior, indo muito além de seus próprios fins pessoais. Assim, quando os funcionários sentem que cada um de seus colegas está trabalhando em direção ao mesmo objetivo, eles são mais capazes de compreender as muitas atividades que diferentes membros realizam em paralelo. Este autor explica que obter um senso das interconexões que compõem o todo permite ao funcionário se sentir parte dele. Diante disso, as ações dos líderes em prol de um coletivo também têm consequências instrumentais para os indivíduos, ao se perceberem como a sua própria peça se encaixa no quebra-cabeça geral (Carton, 2018). Ele sugere, então, que quando os líderes agem definindo um ponto de atenção restritiva, os funcionários agem como construtores que fazem o trabalho pesado, construindo uma complexa rede de conexões entre seus próprios trabalhos, entre seus trabalhos e os objetivos da organização e, em última análise, ganhando um senso de sua contribuição pessoal para o todo.

Cabe ressaltar que o modelo de líder como arquiteto invoca as teorias clássicas sobre liderança e hierarquia, assumindo que a influência é unidirecional (de líderes para seguidores), reconhecendo que os funcionários proativamente constroem conexões a partir da supervisão imediata de seus líderes (Carton, 2018). Em contraponto, outras pesquisas enfocam o papel dos funcionários como agentes ativos que se esforçam para conectar seu trabalho a aspirações finais que sejam consistentes com seus próprios valores (Wrzesniewski & Dutton, 2001). No entanto, essas perspectivas, geralmente, concentram-se em como os funcionários conectam seu trabalho a objetivos finais pessoais e, portanto, não informam claramente como eles estabelecem uma conexão aspirações finais da organização (Carton, 2018).

Essa constatação sugere observar os reflexos da experiência do trabalho diário conectado às aspirações na criação de um trabalho significativo.

Outra abordagem correlaciona a troca entre líder e liderado com *meaningful work*. A teoria da Troca entre Líder e Liderado (*Leader-Member Exchange*, ou LMX) descreve a qualidade do relacionamento entre um líder e um membro (Graen e Uhl-Bien, 1995), ao indicar que os líderes desenvolvem relações diferenciadas com seus funcionários. Nos relacionamentos caracterizados por baixa troca entre líder e liderado, existe, essencialmente, uma troca econômica entre empregador e funcionário (ou seja, o tempo é trocado por dinheiro). Por sua vez, em relações de alta qualidade, mecanismos de reciprocidade são ativados e o intercâmbio social se torna efetivo; há confiança mútua e relações de trabalho eficazes se desenvolvem (Graen & Uhl-Bien, 1995). Os autores sugerem que as trocas relacionais são altamente desenvolvidas quando são advindas de parcerias maduras. Nesse nível de interação, as trocas deixam de ser econômicas ou em espécie e avançam para uma troca baseada na reciprocidade, regida pela confiança, respeito e obrigação mútua. São trocas não somente comportamentais, mas também emocionais. É nessa fase que o grau de influência e liderança entre os membros é extremamente alta (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Os resultados da pesquisa de Tummers e Knies (2013), a partir da teoria LMX, indicam que a significância do trabalho é um importante mediador entre liderança e resultados, em consonância com a teoria de liderança transformacional. Quando funcionários e gerentes mantêm uma boa relação (isto é, alta troca entre líder e membro), isso afeta positivamente as percepções dos funcionários de fazerem a diferença em seu trabalho e relacionarem seu trabalho com um propósito organizacional maior, aumentando a significância.

Bailey *et al.* (2018), por fim, sugerem que o corpo de pesquisa sobre gestão participativa e construtiva apresentou correlações com níveis mais elevados de trabalho significativo. Nessa abordagem teórica, McCrea, Boreham, & Ferguson (2011) sugerem que a gestão participativa reduz de forma consistente a interferência do trabalho na vida por meio de vários caminhos, entre eles ao aumentar o trabalho significativo. O trabalho significativo no enquadramento dos autores relaciona-se à percepção de criatividade, autonomia, responsabilidade e contribuição para a sociedade. Isso contrasta com o trabalho menos significativo que pode ser mundano, prescrito em excesso, supervisionado de perto e distante de sua contribuição para a sociedade (McCrea, Boreham, & Ferguson, 2011). Por sua vez, a pesquisa de Pavlish & Hunt (2012) revela que o trabalho em equipe e a gestão construtiva são facilitadores da significância nos ambientes focados em aprendizagem,

2.2.2 Armadilhas e prejuízos da liderança na experiência de significado do trabalho

Apesar da forte correlação entre a liderança e a experiência positiva de significado do trabalho, é válido abordar algumas condições e armadilhas que podem trazer prejuízo a tais dinâmicas.

Segundo Kipfelsberger e Kark (2018), o trabalho significativo consiste em três componentes: coerência, que se refere à compreensão e à capacidade de entender o que está acontecendo no trabalho; propósito, que se refere à direcionalidade do trabalho dos funcionários e à capacidade de conectar seu trabalho a uma meta de ordem superior e importância, que se refere à avaliação dos funcionários de que "seu trabalho vale a pena" (Martela e Steger, 2016).

O prejuízo da significância do trabalho dos seguidores de líderes acontece em situações em que qualquer um dos três componentes - coerência, finalidade ou a importância do trabalho dos seguidores - é diminuído (Kipfelsberger & Kark, 2018). Os autores explicam que a perda da coerência se dá quando os seguidores lutam para entender o significado do seu trabalho; eles acham seu trabalho caótico, não estruturado, não sabem ou perdem a noção do que é seu trabalho e são incapazes de entender o objetivo de seu trabalho. No que diz respeito ao propósito, prejudicar a significância é reduzir a experiência, crença ou esperança dos seguidores de que seu trabalho faz uma diferença positiva no mundo. O propósito pode ser diminuído também se os seguidores perceberem que a contribuição do seu trabalho não tem uma direção clara ou não atende a uma meta de ordem superior. Por fim, Kipfelsberger e Kark (2018) abordam que se os seguidores acham que seu trabalho é inútil e não vale a pena; eles podem ter dificuldades para explicar o valor e a importância de seu trabalho.

Por sua vez, a gestão de significado (*management of meaning*) também foi criticada por alguns teóricos, como Ashforth e Vaidyanath (2002). Eles argumentam que a liderança e as práticas de cultura organizacional não estão somente buscando o controle emocional dos indivíduos, mas também um domínio existencial, ao prescrever que sua experiência no trabalho deve ser significativa. Dessa maneira, tais autores argumentam que "a gestão do significado" pode, de fato, reduzir a experiência de um trabalho significativo.

Recordando Lepisto e Pratt (2017), a perspectiva de Realização sobre o trabalho significativo refere-se à ideia de que os indivíduos se esforçam para se expressarem e se realizarem por meio do seu trabalho. De acordo com essa perspectiva, o trabalho com sentido é alcançado por meio do cumprimento de motivações, desejos e necessidades associadas à autorrealização (Lepisto & Pratt, 2017). Neste caso, líderes que têm forte base ideológica e são obcecados com sua própria visão pintam um quadro de significado que pode substituir o senso

interno e autêntico de significância. Isso pode prejudicar a capacidade dos funcionários de se realizar e se apropriar de seu próprio sentido de significado do trabalho (Kipfelsberger & Kark, 2018). A perspectiva da Justificativa, por outro lado, refere-se a uma capacidade do indivíduo de atribuir valor ao trabalho e de considerar o trabalho de alguém digno (Lepisto & Pratt, 2017). Nesse caso, líderes que têm narrativas incoerentes podem sugerir propósitos antiéticos, recorrer a meios antiéticos para mobilizar seguidores e distorcer a essência dos liderados, a fim de justificarem o valor de trabalhar com os outros ou por considerarem seu trabalho valioso para si mesmos, diminuindo a significância (Kipfelsberger & Kark, 2018).

Há de se ressaltar que é respeitoso com a dignidade do indivíduo reconhecer que se envolver com os significados existentes e trabalhar com contextos organizacionais podem contribuir para a distinção entre o fortalecimento entre o falso ou o real significado do trabalho (Lips-Wiersma & Morris, 2009). Essa abordagem tem o potencial de criar oportunidades para ampliar o significado do trabalho e liberar os líderes do ônus de criar e transportar o significado do trabalho para suas equipes.

Outra armadilha relacionada à diminuição do sentido do trabalho está no paradoxo da troca entre significado e capacidade de gerenciamento (McGregor & Little, 1998). É útil considerar as diferenças entre a significância (a quantidade de significado) percebida sobre as aspirações de uma organização e a capacidade dos funcionários de ver uma conexão entre seu trabalho e essas aspirações (Carton, 2018). É provável que os funcionários percebam as aspirações finais da organização como mais significativas do que as metas para as quais trabalham a cada dia. Por outro lado, ainda que um objetivo abrangente seja extremamente significativo, pode ser difícil infundi-lo como um criador de sentido, uma vez que está longe de uma ação rotineira (Little, 2011, citado em Carton, 2018). A aspiração que parece desconectada do trabalho diário pode representar não apenas uma fonte não realizada de motivação, mas também uma fonte de desilusão (Carton, 2018).

Amabile e Kramer (2012) alertaram para a rotineira possibilidade de os líderes involuntariamente minarem o trabalho significativo, agindo como se o progresso não importasse, de quatro principais maneiras. A primeira é por meio de sinais de mediocridade, quando funcionários têm a percepção de que fazem um trabalho medíocre para uma empresa medíocre. Segundo, é quando ocorre “transtorno de déficit de atenção” estratégico, no qual os gestores não concedem tempo o suficiente para descobrir se as iniciativas estão funcionando e se comunicam por meio de justificativas confiáveis para seus funcionários quando fazem mudanças estratégicas. Terceiro, o que se conhece como *keystone kops* corporativo, quando a coordenação e o suporte estão ausentes dentro da organização e as pessoas param de acreditar

que elas podem produzir algo de alta qualidade. Quarto, objetivos mal concebidos, grandes, “cabeludos” e audaciosos habitualmente inerentes às declarações de visão estratégica ousadas que têm um poderoso apelo emocional e ajudam a infundir significado ao trabalho, articulando os objetivos da organização de uma forma que se conecta emocionalmente com os valores das pessoas. No entanto, quando tais declarações são grandiosas, podem ter pouca relevância ou significado para as pessoas no dia a dia, sendo tão extremas a ponto de parecer inatingíveis e tão vagas a ponto de parecer vazias. Logo, o resultado é um vácuo de significado.

É de suma importância que o líder reconheça a natureza da sua influência sobre o significado do trabalho, num caminho construtivo. O desafio chave para um líder é gerir o significado de uma forma que os indivíduos se auto-orientem para alcançar os fins desejados (Smircich & Morgan, 1982).

Parece, portanto, que existe uma oportunidade para ampliar a literatura sobre *meaningful work*, aprofundando a compreensão de como os líderes e suas relações com liderados provocam reflexos na construção da percepção de um trabalho significativo.

Considerando o contexto de transformação atual, há uma oportunidade de se entender como o líder impacta a percepção dos seguidores sobre um trabalho significativo em ambientes contemporâneos de trabalho.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa que subsidiou esta dissertação é de natureza qualitativa, por adotar multimétodos de investigação para encontrar o sentido de fenômenos e os significados que as pessoas dão a eles (Chizzotti, 2003). Segundo Chizzotti (2003), a pesquisa qualitativa recobre um campo transdisciplinar, envolvendo as ciências humanas e sociais, assumindo multiparadigmas de análise. Na pesquisa qualitativa, os fenômenos pesquisados, explicitados e analisados não são passíveis de serem medidos e repousam essencialmente sobre a presença humana e a capacidade de empatia, de uma parte, e sobre a inteligência indutiva e generalizante, de outra parte (Mucchielli, 1991).

A escolha pela pesquisa qualitativa foi decorrência do modelo conceitual escolhido, que avalia *meaningful work* por uma abordagem psicológico-humanista, trazendo os indivíduos como construtores da significância, que atribuem valor ao próprio trabalho ao se questionarem: por que vale a pena fazer meu trabalho? (Bailey *et al.*, 2018; Boeck *et al.*, 2019; Both-Nwabuwe *et al.*, 2017; Lepisto & Pratt, 2017; Lips-Wiersma & Morris, 2009; Lips-Wiersma & Wright, 2012; Martela & Pessi, 2018; May *et al.*, 2004; Pratt & Ashforth, 2003; Rosso *et al.*, 2010; Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Além disso, com este estudo pretendeu-se responder à pergunta "como a liderança influencia a criação de um trabalho significativo?" Uma vez que a pergunta de pesquisa está na intersubjetividade das relações de influência, acredita-se que a pesquisa qualitativa pode potencializar a coleta das nuances do campo.

Há de se ressaltar que *meaningful work* é um fenômeno ligado às experiências individuais e, por tal motivo, o significado é flexível, uma vez que as ações têm múltiplos significados e cada indivíduo pode focar mais em uma ação que em outra de forma particular (Carton, 2018). Devido à sua amplitude, para se conhecer melhor esse fenômeno, é importante aprimorar as ideias, os motivos e as razões subjacentes. Portanto, para o desenvolvimento do campo, o caráter da pesquisa foi, em grande parte, exploratório e, em parte, descritivo.

O tipo exploratório de pesquisa tem o objetivo de aprofundar na experiência prática de quem possa ter vivenciado o fenômeno de *meaning of work* influenciado pela liderança, bem como na análise de exemplos que estimulem a sua compreensão.

Porém, em parte, a pesquisa assume também um caráter descritivo, uma vez que a abordagem escolhida foi a abordagem descritiva de Amedeo Giorgi na medida em que é uma metodologia que é fiel em descrever a essência de um fenômeno conforme revelado na consciência humana (Nam, 2020), evitando a subjetividade do pesquisador. A pesquisa

aconteceu no modo de descoberta, não em um modo de verificação (Giorgi, 1985). Tal escolha foi uma "tentativa de esclarecer o que é dado à consciência dentro de uma dada atitude, não um esforço para verificar uma hipótese carregada de teoria sobre o que é dado", conforme recomendado por Applebaum (2012). Os achados de pesquisa foram alcançados por meio da descrição da experiência vivida, a partir da qual o significado oculto emergiu. Por meio de semelhanças nos dados, o fenômeno se revelou originando as categorias de dados sugeridas no resultado da pesquisa.

Em complemento, uma vez que o método descreve as experiências vividas de vários sujeitos sobre um conceito ou fenômeno (Creswell, 1998), a estratégia da investigação será *ex-post-facto.*

Os dados primários foram obtidos, principalmente, por meio de entrevistas semiestruturadas, deixando espaço para a captura integral das experiências dos entrevistados, ao mesmo tempo em que se manteve o foco na exploração do fenômeno à luz da proposição deste estudo.

A startups foram a escolha contextual para representar a natureza contemporânea do trabalho que forja novos e complexos sistemas de trabalho, trazendo implicações para os sentidos e para os significados atribuídos ao trabalho (Coutinho, 2009).

As startups são organizações ágeis e com baixos níveis de hierarquia e burocracias (Kollmann, 2016) e, por esse motivo, respondem rapidamente ao mercado (Decker *et al.*, 2014). O tempo de resposta é o que confere às startups uma vantagem competitiva sobre organizações maiores (Decker *et al.*, 2014), diferindo destas por buscarem um modelo de negócios escalável, repetitivo e lucrativo (Blank, 2012). Em função do foco em geração de conhecimento e inovação, aumentam o dinamismo e a competitividade do mercado (Decker *et al.*, 2014). Um conceito interessante trazido por Ries (2012) é que uma startup deve ser entendida como uma instituição humana criada para produzir serviços e/ou produtos inovadores sob condições de grande incerteza. Tal afirmação traz à tona, de forma mais evidente, a importância do capital humano para a inovação, criação de produtos ou prestação de serviços. Uma vez que um trabalho percebido como significativo traz reflexos na motivação, no envolvimento comportamental, engajamento, satisfação com o trabalho, *empowerment* e comprometimento pessoal (Rosso *et al*., 2010), buscou-se entender o quanto os colaboradores de startups brasileiras percebem o seu trabalho como significativo, especialmente no que diz respeito às influências de lideranças que receberam ao longo de suas carreiras e que afetam as percepções sobre a significância do trabalho.

As entrevistas foram realizadas junto a empregados de startupas, de até 30 anos, sem distinção de nível educacional e econômico, trabalhadores de *startups* brasileiras. A opção por esse grupo derivou do interesse em conhecer a visão sobre trabalho significativo de entrantes no mercado de trabalho. Os participantes da pesquisa tinham, em média, 26 anos, sendo 43% mulheres e 57% homens, eram trabalhadores de 10 startups com em média 439 colaboradores, em média,

Foram coletados 17 depoimentos, por indicação de pessoas que atuam em startups, da rede de relacionamento da pesquisadora. Desse modo, a amostragem é, ao mesmo tempo, teórica e por conveniência. Um dos depoimentos foi dispensado, uma vez que o entrevistado não estava na data da pesquisa trabalhando em startup, apesar de sua experiência pregressa. Um resumo do perfil dos entrevistados pode ser observado no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Resumo do perfil de entrevistados e tempo de Entrevistas

Entrevistado	Gênero	Empresa	No. Funcionários	Idade	Tempo de Entrevista
Entrevistado 1	Masculino	Startup 2	8	22	00:42:32
Entrevistado 2	Masculino	Startup 7	600	26	00:50:49
Entrevistado 3	Masculino	Startup 6	20	23	00:49:45
Entrevistado 4	Masculino	Startup 5	80	30	00:42:52
Entrevistado 5	Feminino	Startup 7	600	24	01:16:05
Entrevistado 6	Masculino	Startup 1	1400	23	00:55:19
Entrevistado 7	Masculino	Startup 3	115	27	00:58:04
Entrevistado 8	Feminino	Startup 1	1400	29	00:45:40
Entrevistado 9	Masculino	Startup 4	350	27	00:56:17
Entrevistado 10	Feminino	Startup 9	14	25	00:58:43
Entrevistado 12	Feminino	Startup 8	30	26	00:47:56
Entrevistado 13	Feminino	Startup 1	1400	25	00:45:53
Entrevistado 14	Feminino	Startup 10	250	30	00:59:24
Entrevistado 15	Masculino	Startup 10	250	29	01:05:29
Entrevistado 16	Feminino	Startup 10	250	23	00:51:52
Entrevistado 17	Masculino	Startup 10	250	29	00:57:11
MÉDIA			439	26	00:53:12
Entrevistado 11	Masculino	Non startup – entrevista descartada	-	-	00:40:31

Fonte: Elaborado pela autora.

As entrevistas foram realizadas por meio de plataforma de vídeoconferência (*Zoom ou Teams*), em função das restrições de proximidade diante da pandemia de covid-19, gravadas e transcritas. Foram consideradas também notas de campo para capturar observações e reflexões ocorridas durante as entrevistas.

Foram coletadas e analisadas 10 entrevistas, primeiramente. A partir dos dados iniciais encontrados, foi realizada a segunda rodada de entrevistas (7), com o objetivo de se fazer um aprofundamento no fenômeno de influência da liderança na percepção de um trabalho mais significativo.

Posteriormente, os dados foram submetidos à técnica de análise de conteúdo por codificação e categorização, com o apoio do software de tratamento qualitativo de dados NVivo. A análise de conteúdo se refere a uma decomposição do discurso e à identificação de unidades de análise ou grupos de representações para uma categorização dos fenômenos, a partir da qual se torna possível uma reconstrução de significados que apresentem uma compreensão mais aprofundada da interpretação de realidade do grupo estudado (Silva, Gobbi, & Simão, 2005). Desse modo, a análise de conteúdo deverá buscar um conjunto de categorias e códigos referentes à descrição do campo, de maneira a correlacionar a influência da liderança e a criação de um trabalho significativo.

A abordagem é considerada empírica porque se baseia em palavras reais, em vez de palavras interpretadas para fornecer os dados relacionados à experiência (Hein & Austin, 2001). Giorgi (1985) desenvolveu quatro passos da análise empírica. O primeiro passo é a imersão nos dados para obter uma percepção intuitiva de todo o fenômeno. O segundo, uma vez que uma compreensão inicial é intuída, implica em que o pesquisador repita o processo inicial, mas se preocupando, agora, com a análise dos dados para identificar “unidades de significado” ou enunciados (Giorgi, 1985). No terceiro passo, quando todas as unidades de significado são definidas, o pesquisador busca relações e essências com o objetivo explícito de identificar significado e percepção psicológica. Por fim, o quarto passo recomenda que o pesquisador, ao concluir a última etapa, sintetize as unidades de significado transformadas em uma afirmação consistente, chamada de descrição da situação relatada (Hein & Austin, 2001) sobre a experiência do sujeito, e "focada no fenômeno" (Giorgi, 1985, p. 10). Se houver mais de um sujeito, a sequência de etapas é repetida e expressa como temas compartilhados (Hein & Austin, 2001).

Para garantir que o fenômeno esteja sendo observado, foi empregado o modelo conceitual descrito no Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 – Modelo conceitual

Conceito	Descrição	Parâmetros de Observação	Principais Autores
Natureza multidimensional do *meaningful work* (variável dependente)	**Construto Lips-Wiersma e Wright (2012)** • Unidade com os outros • Servir aos outros • Expressar todo o potencial • Desenvolver o eu interior **Construto Rosso et al. (2010)** • Individuação • Contribuição • Autoconexão • Unificação	**Experiência individual como ponto de partida** • Importância de trabalhar em conjunto com os outros • Senso de valores compartilhados e senso de pertencimento: significância das ações que harmonizam os indivíduos com outros indivíduos ou princípios. • Contribuição para o bem-estar de outros ou do mundo: significância das ações realizadas a serviço de algo maior • Fidelidade a si mesmo: significância das ações que aproximam os indivíduos da maneira como se veem. • Expressão de talentos, criatividade e senso de conquista • Sentido das ações que definem e distinguem o trabalho como digno e valioso	Lips-Wiersma e Morris, 2009; Rosso *et al.*, 2010; Lips-Wiersma e Wright, 2012; Lepisto e Pratt, 2017; Both-Nwabuwe *et al.*, 2017; Bailey *et al.*, 2018; Martela e Pessi, 2018
Liderança (variável independente)	**Liderança como um dos antecedentes de *meaningful work*** **Liderança como um processo de influência no qual atributos e comportamentos fornecem significado para outro**	**Indícios da influência positiva da liderança sobre o *meaningful work*** • Engajamento • Apego emocional • Resultado do trabalho • Senso de responsabilidade • Relações de trabalho eficazes • Obrigação mútua • Conexão do dia a dia com as aspirações organizacionais • Desempenho contextual • Bem-estar psicológico • Percepção de criatividade • Autonomia • Percepção de contribuição para a sociedade • Confiança mútua • Respeito	Avolio, 1999; Bass, 1998; Pradhan e Pradhan, 2016; Pratt e Ashforth, 2003; Carton, 2018; Graen e Uhl-Bien, 1995; McCrea *et al.*, 2011

Fonte: Elaborado pela autora.

Cabe ressaltar que, como modelo referencial na discussão desta pesquisa, foi adotado o construto de Lips-Werma e Wright (2012), recomendado por Both-Nwabuwe *et al.* (2017) em estudos que visam melhorar a compreensão da maneira pela qual características pessoais, tarefas e práticas organizacionais criam significância para o trabalho. Embora não tenha sido utilizada a escala do modelo que pode criar maior consistência e integração de resultados em campo em uma pesquisa quantitativa, uma vez que a abordagem deste estudo é qualitativa, optou-se por utilizar o construto de Lips-Werma e Wright (2012), por ser o modelo conceitual mais evoluído em suas dimensões em relação a construtos anteriores, como, por exemplo, o de Rosso *et al.* (2010).

4 RESULTADOS

A abordagem metodológica permitiu a observação do campo precisamente como ele se apresenta, revelando o que emerge da vivência dos entrevistados. Portanto, assume um caráter descritivo das experiências significativas dos participantes da pesquisa que revelam "por que vale a pena fazer meu trabalho?" (Bailey *et al.*, 2018; Boeck *et al.*, 2019; Both-Nwabuwe *et al.*, 2017; Lips-Wiersma & Wright, 2012; Martela & Pessi, 2018; Rosso *et al.*, 2010).

Os dados advindos da pesquisa demonstraram dois grandes fenômenos acontecendo isoladamente em alguns casos ou simultaneamente, sendo

a) criação de significância do trabalho a partir de experiências significativas e percepções que influenciam o indivíduo a vivenciar um trabalho significativo e que valha a pena;
b) lideranças significativas que interferem na percepção de um trabalho significativo, valioso e digno.

4.1 Experiências significativas: movimento "in-out"

O primeiro fenômeno, classificado como ***experiências significativas***, está atrelado à relação do indivíduo e suas percepções a respeito das experiências de carreira, em um movimento de dentro para fora, ou seja, do indivíduo em direção ao que o cerca (ou "in-out"), bem descrito por um dos entrevistados.

> Não é o trabalho que dá significado para a sua vida, mas você, com a sua vida, com a sua vivência e com a sua experiência, que pode dar significado para as coisas. (Entrevistado 5).

4.1.1 Desenvolvimento do eu interior

A busca ativa pelo conhecimento, aprendizagem e desenvolvimento foi consistentemente relatada pelos entrevistados como experiências significativas que tornam o trabalho valioso, seja por meio de desafios (algumas vezes, experiências além das fronteiras do próprio trabalho), de relacionamento com outras pessoas, de cursos, por atitudes autodidatas ou por ensinar e ser mentor de outras pessoas.

De forma muito frequente, os entrevistados valorizaram novas experiências além da rotina como relevantes para a aprendizagem. Circunstâncias que geram dificuldades aumentam o nível de aprendizado, como um intercâmbio, um novo projeto, uma experiência

multidisciplinar além da sua área específica de atuação ou, até mesmo, empreender além do trabalho na empresa. Problemas foram considerados oportunidades de desenvolver novas habilidades,

> e, quanto aos problemas, eu acho interessante, porque na vida profissional aparecem muitas coisas que a gente não quer, e quanto antes aprender isso e saber lidar, melhor (Entrevistado 3).

Os desafios são percebidos como propícios para adquirir uma pluralidade de experiências e conhecimentos, para se autodesenvolverem e melhorarem como pessoas.

> Conquista, para mim, acho que pode vir de duas formas. Uma forma mais pessoal, é quando eu consigo me desenvolver. Então, por exemplo, na [...] acontecia muito de alguma demanda que eu aprendia uma coisa supernova, e eu gostava e tal. Nossa! Eu gostei de fazer isso. Algo que eu descobri sobre mim, uma ferramenta nova, alguma coisa nova que eu descobri. Então, acho que deu bom. Também vejo muito como trabalho, como forma de me desenvolver, pessoalmente também, e de melhorar. (Entrevistado 1)

A rotina, para esse grupo, pareceu cansativa e buscar um conhecimento que nunca se teve é uma preciosa fonte de evolução e amadurecimento.

> E desde quando eu entrei na [...] e eu falei: cara, eu quero aprender o máximo possível. Seria o meu primeiro emprego relacionado à área de tecnologia, e quis transitar, quis aprender muito entregando e subindo de carreira. A rotina me cansa um pouco. Eu sempre busco pelo lado de aprendizado, pelo lado de novidade mesmo, de ter outros assuntos dentro do meu escopo. (Entrevistado 4)

Além disso, houve relatos de que de que ter contato com novos conhecimentos e novas formas de se trabalhar amplia o discernimento desses indivíduos para descobrirem do que realmente gostam e do que não gostam.

Por outro lado, foram relatadas situações em que os desafios revelam as lacunas de conhecimento e especialização, ou seja, o que precisa ainda ser desenvolvido para realizar determinada tarefa, revigorando o ciclo de autodesenvolvimento. Para preencher essas lacunas, os entrevistados buscam cursos técnicos, treinamentos, palestras, benchmarkings e, até mesmo, alternativas autodidatas para acelerarem seus aprendizados.

Um segundo conjunto relevante que contribui para seu aprendizado e desenvolvimento, segundo relato dos entrevistados, é o de “outras pessoas”, sejam gestores, pares ou outros colegas de trabalho. Ficou bastante nítido que o grupo entrevistado gosta de trabalhar junto com pessoas para aprender a executar de forma mais fácil. Eles destacaram a importância de aprender com outros profissionais “fora da curva”, com grande capacidade técnica. A interação com outras pessoas se revelou uma oportunidade de aumentar o conhecimento técnico e comportamental, bem como evoluir no autoconhecimento. O que o “outro” traz de novo é visto

como algo potente para a jornada individual de aprendizagem. *Feedbacks* de pares e de gestores foram valorizados como instrumentos de autoconhecimento e de aprendizagem, seja ao descortinar novas visões e percepções sobre o indivíduo ou elevar o nível de seu trabalho.

> O lado meu estratégico aflorou muito com o projeto que eu consegui executar. Aí, os feedbacks desse ano já foram muito em cima disso, que eu consegui entender, consegui puxar. Eu amo feedback, eu gosto muito de feedback. (Entrevistado 4)

A oportunidade de ensinar e/ou mentorar outros profissionais também foi relatada como uma importante fonte de aprendizado na interação com outras pessoas. Inclusive, não aprender e não melhorar foram experiências manifestadas como desmotivadoras e detratoras de sentido.

> É uma área que eu tenho vontade de experimentar, mas hoje em dia minha área é 100% volume, e acaba que não agrega. Não tem curva de aprendizado. Curva de aprendizado foi durante um mês, e hoje eu não me vejo aprendendo mais nada na área. Se eu não começasse projetos novos e não pensasse nas melhorias igual eu fiz, eu estaria muito desmotivado. (Entrevistado 6)

Em resumo, independentemente da fonte de aprendizado, tanto a ampliação de conhecimentos técnicos e habilidades quanto o autoconhecimento – de forma bastante especial - representam vivências de alta significância para os entrevistados. A partir dessas evidências, observa-se que há uma categoria de experiências significativas relacionadas ***à busca pelo autoconhecimento, autodesenvolvimento, aprendizagem e evolução como indivíduo***, com sentimentos atrelados à autossuperação e crescimento pessoal, ilustradas, por fim, no seguinte depoimento:

> A vontade de evoluir, de saber que eu sou melhor do que eu fui ontem, de ver uma evolução em mim. Eu acho que esse desafio de estar melhor amanhã do que eu estive hoje, isso sempre me moveu e, quando eu olho para trás, eu vejo o quanto que foi isso mesmo. Eu sempre quis mais, me desafiar, mostrar que eu sou capaz, que eu posso mais, que eu consigo alcançar mais coisas, que eu consigo dominar algumas atividades que, olhando de trás, é muito difícil. Eu vou ter que me dedicar muito. E olhar hoje e ver que realmente aprendi, isso é muito legal. (Entrevistado 16)

Avançando na análise, emergiram várias experiências associadas à fidelidade a si mesmo. O grupo demonstrou alto comprometimento com suas crenças, valores, princípios, propósitos ou desejos de realização pessoal. Preservar valores individuais, não se deixar "vender" por promessas vazias e não se deixar levar por situações aparentemente sedutoras têm elevado grau de importância para a significância das experiências. Ou seja, fazer aquilo que se acredita ser o certo eleva a autoestima, a alegria, a satisfação, a realização pessoal e confere um sentido positivo ao trabalho.

> Eu acho que faz mais sentido eu fazer coisas que eu acredito serem certas, mais igualdade social, mais oportunidades para as pessoas que precisam. É algo que me move, por eu acreditar e ver sentido, sabe? (Entrevistado 1)

Por outro lado, em diversos depoimentos, houve narrativas que evidenciaram o fato de que ferir valores individuais pode destruir o sentido e levar a relações danosas e odiosas com o trabalho. O deslocamento do propósito ou da crença pessoal em relação à tarefa, a uma decisão estratégica, à cultura organizacional ou, até mesmo, a uma forma de tratamento, pode causar sentimentos de desânimo, desconfiança, desgosto, incômodo e reduzir o sentido.

> Não fez sentido. Se ferir algo que eu acredito... (...) Para mim, não justifica. Não dá. Não vai e não é para mim. Não é o meu mundo. Não sei, eu sou meio quadrado nisso, eu diria. Para mim, tem aquela linha ali e, se eu achar que não faz sentido para mim, se cruzar o meu limite, eu não consigo continuar. Me dá uma travada. (Entrevistado 15)

Portanto, desponta outra categoria associada ao "self" (aqui entendido como "eu interior"), a qual foi denominada como ***ser fiel às próprias crenças, valores, princípios, propósitos e desejos pessoais.***

De forma não tão frequente, mas ainda relevante, equilibrar as esferas profissionais e pessoais da vida ou se reconhecer como um ser integral, sem separar essas esferas, se revelam como experiências significativas para o engrandecimento e a preservação do self e da própria essência interior. Por meio das narrativas foi possível identificar que essas experiências estão atreladas a sentimentos de superação, aprendizado, maturidade, autoconfiança e serenidade. Por esse motivo, a essas experiências foi atribuída uma categoria vinculada ao desenvolvimento do self denominada ***buscar equilíbrio na vida***, conforme narrado pelos entrevistados.

> Ter o equilíbrio é a ciência de que tudo em excesso é ruim. Saber ter as coisas equilibradas é muito importante. (Entrevistado 3)

> Não consigo separar minha vida profissional da vida pessoal porque, para mim, é tudo a mesma coisa. Eu acho que nós somos um só. Acho que o ideal é quando a gente encontra o equilíbrio. (Entrevistado 5)

Um grande código, então, foi criado como o ***desenvolvimento do eu interior*** (agrupamento das três categorias de experiências significativas descritas anteriormente), corroborando uma das dimensões do modelo de Lips-Wierma e Wright (2012), apresentado no referencial teórico desse estudo. Esse código foi, finalmente, descrito como as experiências significativas que revelam a relação da significância do trabalho e do desenvolvimento do self (eu interior), experiências essas que estimulam o engrandecimento do ser humano, o

desenvolvimento de qualidades e a elevação interior, com efeitos na autoconfiança, no protagonismo do indivíduo e no autoconhecimento. O Quadro 3 agrupa as experiências impulsionadoras de significância do trabalho na dimensão de *meaningful work* "Desenvolver o eu interior".

Quadro 3 – Experiências impulsionadoras de significância do trabalho e dimensão de *meaningful work*

Citações ilustrativas de 1ª ordem	**Categorias de 2ª ordem** Experiências impulsionadoras de significância do trabalho	**Dimensões de *meaningful work***
"Eu acho que ter essa oportunidade de aprender sozinho foi muito legal. Até que ponto eu consigo aprender as coisas sozinho? E essa foi a prova de fogo. Olha, se você se esforçar, a chance de dar certo é muito grande. Então, assim, eu sou muito grato por ele, por ter me dado oportunidade, por ter me feito ter aprendido tanto. Foi uma experiência muito engrandecedora." (Entrevistado 3) "Além do trabalho ser digno para mim, por me proporcionar um desenvolvimento, o primeiro conselho que eu daria a alguém seria: o quanto antes você puder se autoconhecer, ter experiências que te façam entender melhor você como pessoa, e também como profissional, melhor." (Entrevistado 3) "A vontade de evoluir, de saber que eu sou melhor do que eu fui ontem, de ver uma evolução em mim. Eu acho que esse desafio de estar melhor amanhã do que eu estive hoje, isso sempre me moveu e, quando eu olho para trás, eu vejo o quanto que foi isso mesmo. Eu sempre quis mais, me desafiar, mostrar que eu sou capaz, que eu posso mais, que eu consigo alcançar mais coisas, que eu consigo dominar algumas atividades que, olhando de trás, é muito difícil. Eu vou ter que me dedicar muito. E olhar hoje e ver que não, realmente aprendi. Isso é muito legal." (Entrevistado 16)	Busca do autoconhecimento, autodesenvolvimento, aprendizagem e evolução como indivíduo	Desenvolver o eu interior
"O alinhamento de valores pessoais é o que mantém a nossa sanidade no nosso trabalho. Sem isso a gente enlouquece, a gente começa a odiar o que a gente faz, por mais que a gente não odeie a função. A gente começa a odiar o ambiente." (Entrevistado 9) "Eu gosto de mim mesma quando eu estou fazendo coisas que eu acredito também." (Entrevistado 12) "Eu enxergo no trabalho um propósito para mim: aquilo que eu acredito." (Entrevistado 15)	Fidelidade às próprias crenças, valores, princípios, propósitos e desejos pessoais	
"A chave de tudo que eu tenho é um equilíbrio que eu tento sempre procurar. Eu vejo que se atentar às coisas externas é muito importante, e acaba impactando diretamente no seu trabalho, assim como o trabalho impacta nas outras coisas também." (Entrevistado 3) "Não consigo separar minha vida profissional da vida pessoal porque para mim é tudo a mesma coisa. Eu acho que nós somos um só. Acho que o ideal é quando a gente encontra o equilíbrio." (Entrevistado 5)	Busca pelo equilíbrio na vida	

Fonte: Elaborado pela autora.

4.1.2 Expressão de todo o potencial

Prosseguindo na organização dos dados, foram encontradas experiências significativas para os entrevistados, muito similares às experiências de "desafio" anteriormente relatadas, porém, com uma diferença: estavam vinculadas não à evolução interior, mas à percepção de que o sentido é encontrado em algo exterior ao self.

Ser desafiado é trazido pelo campo de forma muito frequente e consistente, mas, nesse caso, relaciona-se a uma oportunidade de fazer diferente e fazer acontecer.

Diferentemente da categoria anterior, que associou o desafio à aprendizagem e ao desenvolvimento do self, a conotação dada ao desafio se refere também a um senso de utilidade, de ter algo para resolver, de se esforçar e de realizar algo não imaginado. Entre o desafio e a sua superação, o fazer diferente e o fazer acontecer impulsionam a significância.

> Tenho autonomia para desenhar o plano e fazer acontecer. (...) Mas eu não sou uma máquina executora, eu tenho esse intraempreendedorismo de poder desenhar soluções para os problemas. (Entrevistado 9)

O sentir-se desafiado manifesta-se na possibilidade de lidar com imprevistos e adversidades, resolvendo problemas e removendo obstáculos em um ambiente sem rotinas. Além disso, relaciona-se também com o crescimento rápido e com a assunção de responsabilidades, pensando e agindo como dono do negócio. Soma-se a isso a tomada de riscos para melhorar processos, desafiar o *status quo* e superar metas. A percepção de desafio aparece de forma semelhante na oportunidade de liderar equipes, projetos e ideias.

Fazer acontecer é descrito como garantir a entrega, a execução, não dar desculpas e abraçar o desafio, fazer até o fim, ajustar, consertar e fazer o melhor.

Fazer diferente associa-se a não ser ordinário, buscar o novo, seja o conhecimento, novas formas de fazer ou novas soluções, sair da rotina, entregar novas soluções, mudar, ousar e permitir-se errar. Fazer diferente também foi trazido como uma expressão do potencial do indivíduo, fortalecendo a relevância de ser, fazer ou pensar de forma diferente, criativa, fugindo do padrão.

> Eu nunca quis ser ordinária, sabe? Uma pessoa qualquer. Eu sempre quis sentir que eu estou fazendo algo diferente, algo a mais, e sentir isso. Então, eu acho que é isso, oportunidades que eu tenho de fazer coisas diferentes, coisas que me realizam, eu faço mesmo. (Entrevistado 12)

A combinação entre ***sentir-se desafiado, fazer acontecer e fazer diferente*** traz um sentido maior para o trabalho e, por esse motivo, esse código foi criado como um grupo de

experiências que mobilizam o self por meio do desafio, da realização da tarefa e da oportunidade de experimentar o novo.

Foi interessante notar que as experiências limitantes foram mencionadas como detratoras de sentido. Trato como experiências limitantes aquelas em que não há espaço para se romper com limites, que podem levar à estagnação, relacionadas à acomodação na rotina. Como exemplo podem ser citados processos dominados, já saber o que precisa fazer todos os dias, limitação no crescimento de carreira, no aprendizado, no ganho de autoridade. Um dos entrevistados trouxe uma expressão interessante, “vendedor de hora”, para descrever algo que não se quer ser.

> Eu conhecia todo mundo, quase todo mundo. Os processos estavam dominados. Aquela coisa de você já saber o que você precisa fazer todos os dias e tal. E eu sou nova, na época eu era mais nova ainda. Eu senti que eu precisava conhecer. Eu não tinha uma razão para sair da [...], ninguém falou nada para mim, ninguém fez nada, estava tudo bem. Eu acho que era essa minha motivação. O fato de estar tudo tão bem já estava me incomodando. (Entrevistado 8)

O campo revelou também experiências muito significativas relacionadas à manifestação dos talentos, criatividade e ao senso de conquista.

Aptidão e talentos, muitas vezes revelados na infância e adolescência, são ressaltados pelos entrevistados como unir o útil ao agradável, um encaixe perfeito entre o que se faz com facilidade e o trabalho.

> O conselho que eu daria para que o trabalho de alguém fizesse mais sentido é: faça diferença onde você estiver, se identifique com o que você está fazendo. Procure um lugar que você tenha brilho nos olhos, que você tenha prazer de estar lá. E que concilie o que você quer com o que você gosta de fazer. (Entrevistado 3)

> Eu vou ficar muito realizada, porque eu sei que, apesar de ser executora, eu sou mais analítica. e então, eu vou dominar mais atividades analíticas. Eu acho que eu vou mostrar mais, o meu potencial no trabalho vai ser mais bem visto. (Entrevistado 16)

Tal aderência se apresentou como um direcionador importante de escolhas de carreira, como fator de priorização de atividades, como um sentimento de realização por amar o que se faz. De forma ainda mais profunda, um sentimento de conexão com quem se é – o eu interior. Esse grupamento de experiências positivas foi categorizado como ***ter aptidão, identificação e talento em sinergia com a profissão***.

Ratificando a relevância da aptidão se identificar com a tarefa, observou-se que, por sua vez, a inaptidão e, consequentemente, fazer o que não se gosta são experiências que reduzem o sentido do trabalho. Sentimentos relacionados à frustração, desânimo, infelicidade, ansiedade,

sobrecarga, falta de propósito, desmotivação e subaproveitamento do próprio potencial se manifestaram associados à experiência de inaptidão e ou fazer o que não se gosta.

As vivências associadas aos sentimentos genuínos de felicidade e realização foram narradas pelo grupo pesquisado e emergiram pela descrição de episódios variados – sempre relacionados ao trabalho - que conferem um senso de conquista, reconhecimento e plenitude.

> Conquista para mim é isso, em todas as esferas da vida. Ter esses momentos de felicidade que são proporcionados por essas vivências. Ter essas experiências macros que proporcionam as micros que, para a minha vida, é o que faz mais sentido, me deixa muito feliz. Então, conquista, para mim, é isso. Ter essa oportunidade, conquistar e conseguir fazer isso. (Entrevistado 3)

Percebi que o sentimento de superação é ressaltado em várias narrativas e expressa-se no reconhecimento recebido, na concretização de um planejamento autoral, no impacto positivo causado, no sentimento de dever cumprido e no alcance de metas e resultados esperados com alta velocidade. A superação confere felicidade, senso de realização e conquista.

Portanto, entende-se que ***sentir-se feliz e realizado*** é também uma categoria de experiências na qual o potencial do indivíduo se expressa.

Evoluir profissionalmente foi um dos impulsionadores da percepção de um trabalho valioso, no qual se expressa o potencial do indivíduo. A chance de crescer na carreira, em um ambiente de prosperidade e engrandecimento como de startups, é um impulsionador relevante da significância e se revela como uma oportunidade de aplicar o potencial a serviço desse crescimento. Uma vez que os entrevistados estavam em início de carreira, é importante evidenciar essas experiências em uma categoria, a qual foi aqui chamada de ***crescer na carreira***.

> Mas, a gente foi crescendo, a gente foi construindo. A partir desse momento, eu fui me encaixando. Então, eu passei a ter um time embaixo. Logo depois eles me encaixaram em uma gerência e eu passei a ter um gerente acima de mim. Eu fui me encaixando e fui crescendo. Foram muitas oportunidades, muito crescimento, muita coisa. Porque é como se você estivesse construindo mesmo. (Entrevistado 8)

Influenciar a vida das pessoas de maneira positiva é outro conjunto de experiências identificadas como significativas. Tal influência associa-se a ser referência, servindo de exemplo para outras pessoas, demonstrando domínio e ocupando um espaço de fala e ação que traz resultados tangíveis e ou visíveis. Esses resultados correspondem aos impactos gerados por essa influência e a como o indivíduo faz a diferença.

> Isso vale a pena ser feito, isso vale a pena acontecer, e eu posso ser a diferença entre isso ser uma ideia e isso ser algo que aconteceu. (Entrevistado 13)

Portanto, promover determinado impacto na empresa ou nas pessoas e compreender a responsabilidade e a influência que se tem no resultado são, conjuntamente, impulsionadores da significância do trabalho, tornando-o mais valioso. Essa relação fica bem evidente no seguinte exemplo:

> Eu tenho uma coisa para mim que é muito valioso no meu trabalho, que é sentir que eu estou fazendo a diferença. Eu não sou aquela pessoa que vai sentar na frente do computador oito, nove horas, vai fazer tudo que tem para fazer, vai levantar, vai embora e vai ficar por isso mesmo. Vai entregar o que tem para entregar, e que não vai pensar além, que não vai se preocupar com o impacto daquilo que eu estou fazendo. Eu sinto que muita gente é assim, que está quase que por obrigação mesmo, que senta, faz o que tem que fazer e vai embora. Eu não, eu quero sentir que eu precisava fazer a diferença, de alguma forma. Eu preciso, eu tenho isso ainda. Eu preciso. Eu falo que é colocar um tijolinho na construção. (Entrevistado 8)

Já o contrário também se apresenta, ou seja, não ter impacto gera sentimentos de frustração e perda de sentido.

> Não é uma coisa que eu vejo eu tendo impacto na empresa. Isso me frustra um pouco porque eu faço muita questão de ver propósito nas coisas que eu faço, e eu não estou vendo muito ultimamente. (Entrevistado 6)

Nesse sentido, essas experiências positivas foram reunidas na categoria ***exercer influência em prol de um resultado de impacto***.

Sentir-se desafiado e fazer acontecer; ter aptidão, identificação e talento em sinergia com a profissão; crescer na carreira; sentir-se feliz e realizado e exercer influência em prol de um resultado de impacto, nesse conjunto de categorias de experiências significativas, identificou-se um denominador comum, relacionado à manifestação dos talentos, da criatividade e ao senso de conquista que o indivíduo expressa no mundo exterior ao self. Em tal condição, a significância é impulsionada por vivências que criam o campo de expressão do potencial do indivíduo. Novamente, há um encontro dessas experiências coletadas no campo com o modelo de Lips-Wiersma e Wright (2012), que apresenta uma dimensão denominada ***expressão de todo o potencial***. Os autores descrevem essa dimensão como a significância que expressa talentos, criatividade e um senso de conquista. É ativo e dirigido para o exterior. Por esse motivo, optou-se por categorizar esse grande segundo conjunto de experiências significativas conforme os autores o nominaram.

A seguir, no Quadro 4, são apresentadas as experiências impulsionadoras de significância do trabalho na dimensão de *meaningful work* “Expressão de todo o potencial”.

Quadro 4 – Experiências impulsionadoras de significância do trabalho e dimensão de *meaningful work*

Citações ilustrativas de 1ª ordem	**Categorias de 2ª ordem** *Experiências impulsionadoras de significância do trabalho*	**Dimensões de *meaningful work***
"O que me move é poder fazer as coisas que eu gosto, não ter uma rotina, fazer coisas diferentes. Eu acho que o dia que eu parar de ter esse tempo para fazer essas coisas, eu acho que vai parar de fazer um pouco sentido, e eu vou ter que mudar." (Entrevistado 3) "Os melhores profissionais, o profissional mais motivado é aquele que você dá liberdade criativa, para ele fazer esse processo de Discovery. É você virar para essa pessoa e falar assim: olha, a empresa precisa disso. Você tem autonomia para desenhar o plano e fazer acontecer. Eu tenho esse intraempreendedorismo de poder desenhar soluções para os problemas." (Entrevistado 9) "Isso vale a pena ser feito, isso vale a pena acontecer, e eu posso ser a diferença entre isso ser uma ideia e isso ser algo que aconteceu." (Entrevistado 12)	Sentir-se desafiado, fazer diferente e fazer acontecer	Expressão de todo o potencial
"Eu acho que a coisa primordial de todas é achar alguma coisa que você goste, que você se encaixe, que você se identifica, que você goste de fazer." (Entrevistado 2) "Eu me considero uma pessoa que não gosta muito de rotina. Em startup eu tenho zero isso. Cada semana eu trabalho com uma coisa, eu já trabalhei com várias áreas. Acho isso muito legal e o que me move é poder fazer as coisas que eu gosto" (Entrevistado 3)	Ter aptidão, identificação e talento em sinergia com a profissão	
"Acho que o termo conquista, para mim, é isso, em todas as esferas da vida. Ter essas experiências macros que proporcionam as micros que, para a minha vida, é o que faz mais sentido. Ter esses momentos de felicidade que são proporcionadas por essas vivências. Acho que sou muito grato por ter essas experiências macros que levam a micros também. Me deixa muito feliz." (Entrevistado 3) "Eu aconselho todo mundo a pedir demissão. Sempre. Se todo mundo que pede permissão não está feliz, vai procurar uma coisa que te faça feliz" (Entrevistado 9)	Sentir-se feliz e realizado	
"A gente foi crescendo, a gente foi construindo. A partir desse momento, eu fui me encaixando. Então, eu passei a ter um time embaixo. Logo depois eles me encaixaram em uma gerência e eu passei a ter um gerente acima de mim. Eu fui me encaixando e fui crescendo. Foram muitas oportunidades, muito crescimento, muita coisa. Porque é como se você estivesse construindo mesmo. Então, você tem que ir lá, colocar seu dedo, fazer sua proposta. É uma empresa muito aberta a isso. É uma autonomia plena. Tive uma trajetória ascendente na --------. Eu vivi, senti na pele o que é um crescimento muito rápido." (Entrevistado 8) "Tenho um lado, que é de muita importância para mim, que é me desenvolver, crescer na carreira e conseguir posições de destaque." (Entrevistado 12)	Crescer na carreira	
"Está muito relacionado a um impacto mesmo, sabe? Fazer versus o impacto. Eu tenho certeza que eu saindo, eu vou ver o produto rodando. E é uma coisa que eu idealizei. Isso é uma coisa muito gratificante, independente de função ou salário." (Entrevistado 4) "O impacto que eu tenho hoje na minha função é meu principal motivador. As ações que eu faço ou consigo mensurar exatamente: quantas pessoas estou impactando, quanto a mais de dinheiro estou trazendo para a empresa. O impacto é muito importante e isso para mim é muito valioso" (Entrevistado 4) "Eu sempre deixei muito claro que é a área que faz meu coração bater forte, eu não me vejo trabalhando em outra área. Então, eu acho que essa rotina, a coisa diária mesmo de ver a coisa concretizando, de entender que o que a gente fez hoje permite que a empresa continue funcionando amanhã, e que tenha um nome respeitado no mercado." (Entrevistado 14) "Eu quero saber o que meu trabalho está contribuindo para a companhia, o que eu posso fazer que isso vai influenciar na tomada de decisão?" (Entrevistado 17)	Exercer influência em prol de um resultado de impacto	

Fonte: Elaborado pela autora.

4.1.3 Serviço a outros

Ao longo das entrevistas, ficou bastante evidente a relação de um trabalho significativo com as experiências interpessoais, ou seja, originárias da interação entre o indivíduo (pesquisado) e outras pessoas.

É bastante curioso o fato de que o impacto gerado pelo indivíduo seja tão relevante. Optou-se por separar as classificações das narrativas relacionadas a esse tema, uma vez que, anteriormente, o impacto foi tratado em prol do resultado. Aqui, percebe-se que o valor do impacto está no que se devota ao outro, na contribuição para o seu bem-estar e na geração de valor para a sociedade.

Causar impacto no bem-estar das pessoas, seja modificando o ambiente, facilitando as relações ou melhorando a sua rotina, foi uma experiência reconhecida nas entrevistas como um movimento inclusivo, que diz respeito às demais pessoas e não somente ao indivíduo que as oferece.

> Impactar a vida de pessoas no que é importante para elas e não necessariamente só para a gente, eu acho que é isso que faz meu trabalho ser valioso. (Entrevistado 10)

Três mecanismos que beneficiam o bem-estar citados pelos entrevistados foram: i) interferência positiva no ambiente de trabalho, mantendo a energia alta, cuidando para que o ambiente seja bom e criando espaços de liberdade para que as pessoas se sintam leves; ii) cuidado com as relações interpessoais, com atitudes de ajuda, atenção, cuidado, respeito ao outro e remoção de obstáculos limitadores; iii) interferência nas rotinas de outras pessoas, permitindo-lhes fazer o trabalho de forma mais confortável, simples e tranquila por meio do que o indivíduo entrevistado faz.

> Acho que quando a gente evolui um processo que é tão *backoffice* assim, que não vai ter muita visibilidade, as pessoas não vão dar muito valor no processo em si, mas você sabe que quando ele está rodando direitinho dá um impacto imenso no valor. Então, quando você vê a conclusão de um projeto que, a princípio, parecia pequeno, sem importância, algo mais interno, muito processual, meio burocrático até, quando você vê que aquilo tem um impacto que melhora o trabalho dos seus colegas e, no fim, melhora o resultado para o cliente, eu acho que é o que mais me realiza. Saber que, às vezes, eu estou fazendo um trabalho que parece, às vezes, meio de formiguinha, meio pequeno até, mas que tem um impacto significativo na ponta. (Entrevistado 13)

O impacto no outro como impulsionador de significância também se revela nas experiências que permitem um impacto social, aqui entendido como ações de bem em prol da sociedade. Tais experiências são associadas a propósitos nobres de cunho social, capazes de

transformar a vida de muitas pessoas (como a inclusão digital, a mobilidade social, o aumento de renda, o empoderamento feminino, a redução da desigualdade).

> E a gente enxerga possibilidade de levar de fato, por exemplo, o conhecimento para todos os cantos do Brasil, como plataforma de vídeo. E permitindo que o EaD cresça, que as pessoas possam estudar. Um cara mesmo falou: não tem faculdade na minha cidade, para eu estudar eu tenho que deslocar uma hora e meia para a faculdade. Olha o que o EaD pode permitir para que essas pessoas consigam fazer isso? Mas, ao mesmo tempo, ah, não tem internet de qualidade na cidade da pessoa. Então,como que a transformação digital casada com isso pode permitir de fato que a gente desenvolva o país? Isso para mim é um propósito muito nobre, muito bonito. (Entrevistado 7)

Em função da relevância dessas duas percepções de significância (impacto no bem-estar e impacto social), criou-se uma categoria denominada ***impactar positivamente***, agrupando as experiências significativas que promovem melhoria, mudança ou transformação positiva na vida de outras pessoas.

De forma menos frequente, mas ainda consistente, o ato de ***retribuir e ser recíproco*** com o outro emerge do campo como algo significativo para os entrevistados, elevando o sentido do trabalho. Retribuir o incentivo dado pelos pais com as conquistas do trabalho, multiplicar conhecimentos em agradecimento ao conhecimento gratuito recebido, reconhecer individualmente outras pessoas pelo trabalho realizado, ensinar e aprender uns com os outros, são exemplos de vivências de retribuição e reciprocidade narradas pelos entrevistados.

> Tinha uma fundação que era perto da minha casa que tinha os cursos técnicos. Eu já tinha até visto de poder ser professor e ensinar contabilidade porque, da mesma forma que eu consegui uma faculdade de graça, é uma forma de eu retribuir também de pessoas que não têm condição de pagar um curso. Eu ensinaria tranquilamente. É algo de que eu gosto muito. Até na [...] mesmo, eu estou sempre ensinando alguém. É algo que me dá prazer. Eu gosto. É algo que me gratifica, eu saber que poxa vida, eu conheço o que eu estou falando e eu estou fazendo diferença na vida de alguém. (Entrevistado 17)

A análise de outras experiências dos entrevistados gestores sobre como se pode ajudar alguém a fazer uma diferença no mundo deixou bastante saliente que o ato de ***liderar e influenciar pessoas*** é construtor de significância para os entrevistados. Relaciona-se à experiência de se sentir responsável por outras pessoas, de ter um papel capacitador e acelerador de carreiras. Os entrevistados utilizaram três meios para influenciar as pessoas positivamente: i) cuidar e inspirar, abrindo espaços de fala e ação, atuando com transparência e humanidade, servindo como referência técnica e comportamental; ii) dar direção e contextualização, ampliando o campo de visão das pessoas, oferecendo clareza e novos sentidos para as mensagens, trazendo direcionamento, fortalecendo o senso de responsabilidade sobre a tarefa e iii) promover a evolução da capacitação e da carreira das pessoas, elevando a régua técnica,

compartilhando conhecimentos e orientações, despertando as pessoas para algo novo, promovendo desafios, proporcionando ambiência para que as pessoas assumam o protagonismo de suas carreiras.

> Então eu era responsável por essas pessoas e, querendo ou não, era algo mais orientado para a gestão. E sempre gostei muito disso. Isso de certa forma me dava uma energia muito legal, de entender que eu tinha de certa forma um papel capacitador na vida dessas pessoas. Na vida profissional dessas pessoas. E isso era muito interessante, foi me dando muito gosto. E eu fui começando a entender que eu talvez tivesse mais anseio de seguir para uma carreira de gestão, e não para uma carreira de especialista. (Entrevistado 7)

Impactar positivamente, retribuir e ser recíproco, e liderar e influenciar pessoas são manifestações da importância de fazer uma contribuição para o bem-estar de outros (e do mundo em que se vive), de ajudar outra pessoa a fazer uma diferença no mundo de forma mais ampla. Representa a busca das pessoas por um objetivo maior e, portanto, além do eu, para conferir valor ao seu trabalho. Ou seja, evidenciam que o ***serviço a outros*** é um grande eixo para a percepção de um trabalho mais significativo, ratificando uma das dimensões do modelo de Lips-Werma e Wright (2012). Esse, portanto, é o terceiro grande conjunto de categorias definido na codificação das entrevistas. O Quadro 5 ilustra as experiências impulsionadoras de significância do trabalho na dimensão de *meaningful work* “Serviço a outros”.

Quadro 5 – Experiências impulsionadoras de significância do trabalho e dimensão de *meaningful work*

Citações ilustrativas de 1ª ordem	**Categorias de 2ª ordem** Experiências impulsionadoras de significância do trabalho	**Dimensões de *meaningful work***
"O produto [...] é algo que eu faço para poder oferecer uma experiência legal para as pessoas. E, a partir disso, vira sobre as pessoas também." (Entrevistado 5) "Isso é muito legal, porque a quantidade de vidas que foram transformadas por esse meio, pela tecnologia, foram muitas. E isso mexe com a gente. Eu encontro o cunho social, como eu posso fazer diferença, porque eu estou ajudando a abrir um país novo. Eu procuro muito procuro que meu trabalho tenha significado e tenha impacto para as outras pessoas." (Entrevistado 8) "Eu já liderei diferentes times, e eu já vi o meu trabalho, a minha liderança, transformar a vida de pessoas. Pessoas do meu time, que já trabalharam comigo, que viviam em uma situação de vulnerabilidade, através de um acompanhamento muito forte, muita orientação, elas hoje estão, tiveram mobilidade de classe, estão em uma situação muito melhor. Poder ver essa transformação na vida das pessoas é muito gratificante." (Entrevistado 9)	Impactar positivamente	Serviço a outros
"Foi muito importante contar com pessoas que me ensinaram de graça, através do YouTube, internet e tal. Por isso, repassar conhecimento é uma coisa que eu faria até de graça, tranquilamente." (Entrevistado 2) "A gente tem essa dívida eterna com os nossos pais. Eles criaram a gente, fizeram de tudo para a gente ter uma vida boa. Então, tudo que a gente fizer, nada vai ser suficiente. Eu posso ficar rico, posso comprar casa, carro. Isso aí nunca vai ser suficiente. Importante mesmo é saber como eles estão felizes por eu ter realizado meu sonho." (Entrevistado 2) O negócio do propósito e da conexão comigo é muito do trabalhar com educação. Eu não trabalho com educação de ser professor, mas, de certa forma, estou na cadeia da educação. Eu vim de escola pública, do CEFET e tal, então, isso são coisas que eu vejo e que eu admiro muito. "Dentro disso eu acredito muito em transformação do ser humano. Eu acho que, quando você passou pelo espaço, você tem propriedade de fala e consegue atuar em cima daquilo." (Entrevistado 7) "Tinha uma fundação que era perto da minha casa que tinha os cursos técnicos. Eu já tinha até visto de poder ser professor e ensinar contabilidade porque, da mesma forma que eu consegui uma faculdade de graça, é uma forma de eu retribuir também de pessoas que não têm condição de pagar um curso." (Entrevistado 17)	Retribuir e ser recíproco	
"Eu era responsável por essas pessoas e sempre gostei muito disso. Isso, de certa forma, me dava uma energia muito legal, de entender que eu tinha de certa forma um papel capacitador na vida profissional dessas pessoas. Isso era muito interessante, foi me dando muito gosto." (Entrevistado 7) "Quando eu comecei, há um ano, a ter meu primeiro time, eu fiquei encantada com o impacto que uma liderança tem sobre uma pessoa. O que o que eu mais prezo, e o que eu mais tento fazer hoje, é ser uma boa líder." (Entrevistado 8) "A carreira é muito mais importante. Eu me senti realizado porque eu acho que tenho esse cuidado como líder. Eu priorizo a carreira do meu time, a transparência com meu time." (Entrevistado 15) "Realização mesmo é você ver que as pessoas te enxergam como uma inspiração. É bom saber isso, que a sua história está inspirando outras pessoas" (Entrevistado 17)	Liderar e influenciar pessoas	

Fonte: Elaborado pela autora.

4.1.4 Unidade com outros

Ao longo da codificação, foram notadas várias experiências significativas que também se relacionavam com a interação com o outro. Entretanto, a conotação dessas experiências direcionou o meu entendimento para a relevância de se ter um senso de valores compartilhados e o sentimento de pertencimento, bem como para os ganhos de se trabalhar em conjunto com outros.

Foi possível perceber que, para o grupo pesquisado, estar alinhado com valores e propósitos comuns fortalece a vontade, o senso de pertencimento a uma mesma equipe, facilitando as entregas e a saúde do time, aumentando o empenho e a performance. Estarem alinhados na mesma visão, na mesma direção, para os entrevistados, não significa pensar da mesma maneira, mas ter valores parecidos.

> Na [...], a gente luta pelo fim da pobreza. Então, a pessoa tem que acreditar naquilo. O fim da desigualdade é uma coisa que move a pessoa. Não fim, mas diminuição da desigualdade. É um valor compartilhado. Eu acho que o valor compartilhado faz as pessoas se unirem mais para o mesmo propósito. Faz mais sentido. Se todo mundo da equipe tiver um mesmo propósito, um mesmo valor para ir... Cada pessoa tem vários outros propósitos, mas se conseguirem um em comum, prático e objetivo, acho que vai mais rápido, as pessoas vão fazer com mais vontade e se identificar mais também com as pessoas da equipe. (Entrevistado 1)

Em contraponto, faltar direção a um grupo de trabalho, a incoerência entre o agir e os valores do grupo e não sentir pertencimento foram trazidos em vários exemplos espontâneos como experiências redutoras de sentido. Duas delas foram eleitas para demonstrar esse efeito.

> Eu acredito muito que entre hierarquia, não necessariamente todo mundo tem confiança do líder para o liderado, mas você ser liderado é um ato de fé, você tem que confiar que a pessoa está realmente fazendo o que você também compartilha ser uma visão legal para a empresa, o que você também compartilha ser uma visão legal para o produto. E ela tomou várias decisões seguidas que eram completamente opostas a tudo que ela pregava para gente. Então, quando chegou nesse momento, a fala foi muito bonita, mas destoava muito das ações, quebrou um pouco essa confiança. (Entrevistado 10)

> Eu não consigo trabalhar com uma liderança que não está alinhada com os mesmos valores que os meus. O alinhamento de valores é o que mantém a sanidade nossa, no nosso trabalho. Sem isso a gente enlouquece, a gente começa a odiar o que a gente faz, por mais que a gente não odeie a função. A gente começa a odiar o ambiente. (Entrevistado 9)

Motivada por essas evidências, criou-se uma categoria de experiências significativas chamada de ***compartilhar um propósito, objetivo ou de valores***.

A influência do outro na percepção de um trabalho com sentido também pode ser fortemente notada no ***trabalho em equipe e na força do trabalho coletivo***. Essas experiências são reconhecidas por proporcionarem aprendizado, por ampliarem a visão por meio da

diversidade, pelo fato de o grupo crescer em conjunto, construir e realizar com a força do coletivo. Metaforicamente, a força do coletivo foi ilustrada por um dos entrevistados como "mãos intercaladas", justificada pelo mesmo conforme trecho de entrevista a seguir.

> Então, eu valorizo muito o respeito e colaboração. Acho que gosto muito de trabalhar junto com pessoas. Isso vai muito também na parte de aprender. A gente aprende muito com as pessoas, e faz mais fácil, sabe? As coisas ficam melhores, ficam mais bem pensadas, mais estruturadas. É uma coisa que eu prezo muito. Acho que tem muito a ver com as pessoas. (Entrevistado 1)

As narrativas explicitaram a significância das ações que harmonizam os entrevistados com outras pessoas (ou com princípios de outras pessoas), bem como a notabilidade de trabalhar em conjunto com outras pessoas. Isso se configura como a quarta dimensão do construto de Lips-Werma e Wright (2012) - ***Unidade com outros* –** a qual foi referenciada na codificação para fechar a primeira parte da análise de dados experiências significativas – movimento "in out". Resumo as experiências impulsionadoras da significância do trabalho na dimensão de *meaningful work* "Unidade no com outros", no Quadro 6.

Quadro 6– Experiências impulsionadoras de significância do trabalho e dimensão de *meaningful work*

Citações ilustrativas de 1ª ordem	**Categorias de 2ª ordem** *Experiências impulsionadoras de significância do trabalho*	**Dimensões de *meaningful work***
"Quando as pessoas estão na mesma visão, na mesma direção, é uma coisa que eu valorizo muito e que influencia muito no meu trabalho como valor". (Entrevistado 2) "Quando seu propósito casa com o da organização, isso é o match perfeito! Esse é o momento em que você de fato consegue concentrar toda sua capacidade, sua potência para entregar valor naquilo. O famoso 'acordar para trabalhar feliz', sabe?" (Entrevistado 7) "É um valor compartilhado que faz as pessoas se unirem mais para o mesmo propósito. Faz mais sentido. Se todo mundo da equipe tiver um mesmo propósito, um mesmo valor em comum, prático e objetivo, acho que vai mais rápido, as pessoas vão fazer com mais vontade e se identificar mais também com as pessoas da equipe." (Entrevistado 1)	Compartilhar de um propósito, objetivos ou valores	Unidade com outros
"O grande sucesso foi entender isso, que as pessoas são diferentes e saber lidar com essa diferença, sem que gerasse atrito ou que prejudicasse os resultados finais, foi muito legal. E acho que, talvez, nenhuma outra oportunidade eu vou ter isso. Então, foi muito, muito, muito engrandecedor mesmo." (Entrevistado 3) "Comunidade é uma coisa que você entra pensando no eu e sai pensando no nós. Gosto de ver as coisas feitas por pessoas." (Entrevistado 5) "Uma semana atrás a gente estava superdesmotivado, o pessoal estava preocupado. E a gente se motivou sozinho. É uma coisa que fez sentido por nós. A gente construiu, fez a melhor entrega que a gente já tinha feito. E era para a gente estar desmotivado, mas fez sentido por estar junto, todo mundo construindo junto aquilo, com os conhecimentos diferentes, e foi superlegal." (Entrevistado 1)	Trabalhar com a força do coletivo	

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2 Líderes significativos e seus papeis

As evidências da literatura analisada por Bailey *et al.* (2018) sugerem que os funcionários têm mais probabilidade de experimentar significado quando eles se conectam a diversas fontes de significado. Por esse motivo, analisaram-se também as significâncias emanadas por agentes influenciadores (movimento "out-in"), os quais foram designados como "líderes significativos", uma vez que interferem diretamente em experiências de um trabalho mais significativo para os entrevistados. A abordagem escolhida para definir a liderança é a liderança como a influência que pessoas exercem para direcionar e regular os comportamentos de outras, visando à eficácia de ações coletivas e o apoio a iniciativas compartilhadas (Bendassoli & Malvezzi, 2014). É a força de influência dos cursos de ação, atribuída aos membros, que estruturam a experiência de significância (*meaningfulness*) (Smircich & Morgan, 1982).

Nesta dimensão de análise, levou-se em consideração a influência que os pesquisados receberam ao longo de suas carreiras, influências essas que resultaram em experiências significativas, transformadoras e valiosas. Várias informações emergiram do campo e optou-se por agrupá-las de três maneiras diferentes, que são as seguintes:

- posição social: posição que a liderança significativa ocupa na história profissional do indivíduo, de acordo com a perspectiva do próprio entrevistado;
- papéis: papéis determinados pela interação interpessoal entre os entrevistados e os líderes significativos, definidos por aspectos relacionais como emoções, motivação, confiança e identidade (Stryker & Serpe, 1982);
- interferências em experiências significativas: impactos da influência de lideranças significativas que influenciam a atitude, a percepção, o sentimento e a razão, resultando em uma experiência de transformação ou de alto significado para o indivíduo.

4.2.1 Liderança significativa

Os dados coletados demonstraram que várias são as pessoas que podem influenciar a realidade do indivíduo e as circunstâncias em que ele vive, funcionando como fonte de significado para o trabalho, as quais foram designadas como "líderes significativos",

O campo revelou as posições sociais (na perspectiva do entrevistado) que funcionam como líderes significativos, que foram classificadas da seguinte maneira:

- ***gestores:*** gestores diretos ou indiretos dos entrevistados, atuais ou anteriores ao trabalho atual, que detêm relação hierárquica em relação aos entrevistados. Para efeito do entendimento correto das nomenclaturas, não foram denominados, neste estudo, como líderes;
- ***família***: pais, primos, tios ou qualquer outra pessoa com parentesco familiar;
- ***colega de trabalho***: pares ou colegas de trabalho atuais ou anteriores ao trabalho atual;
- ***grupo de trabalho***: grupos do qual o entrevistado faz parte, podendo estenderem-se a equipes, grupos multidisciplinares de projetos específicos, atuais ou anteriores ao trabalho atual;
- ***celebridade***: pessoas públicas, sem relacionamento direto com o entrevistado que, ainda sim, são fonte de significado para as experiências do indivíduo;
- ***professor***: pessoas que ministraram aulas em universidades, cursos ou orientaram trabalho acadêmico-escolar;
- ***amigo***: pessoas de relacionamento próximo, que não são colegas de trabalho.

Os ***gestores***, para todos os entrevistados, têm forte influência na forma como percebem (ou não) experiências significativas no trabalho. São, de fato, a mais importante fonte de significado, ocupando diversos papéis, conforme será discorrido posteriormente.

Entretanto, além dos gestores, outros líderes significativos foram reconhecidos como fontes de significado para o trabalho significativo, exercendo papéis atribuídos pelos entrevistados, que podem ser mais bem entendidos a seguir. Ressalta-se que as demais posições sociais, além dos gestores, não foram citadas de forma unânime pelos participantes da pesquisa.

4.2.2 Papéis, interferências em experiências significativas e relações com posições sociais

Os papéis apresentados a seguir foram nominados de acordo com as interpretações das falas dos entrevistados, utilizando suas próprias linguagens para expressar tais papéis. O objetivo foi assegurar a maior proximidade possível da perspectiva do entrevistado. Como papéis entendem-se aqueles socialmente determinados que evoluem com base em processos relacionais iterativos entre os atores em um sistema social (Georgakakis *et al.*, 2019; Biddle, 1986; Raes, *et al.*, 2011).

Muitas das vezes, os entrevistados se referiram a esses papéis de forma explícita, outras vezes, de forma não tão explícita, mas bem detalhada, permitindo agrupá-los de maneira coerente.

4.2.2.1 O Mentor Sensei

Um dos papéis reconhecidos de forma mais frequente pelos entrevistados é o de mentor. Esse papel foi classificado como aquele em que os líderes significativos assumem uma postura de conselheiros, mentores e referências, trazendo norte, capacidade de decisão e compartilhamento de experiências. São caracterizados por ensinarem, orientarem, por ampliarem a visão para melhorar a qualidade de uma decisão ou solução, por provocarem reflexões, darem *feedbacks* claros, promoverem desafios e extraírem o melhor das pessoas. Esse papel foi citado, por alguns entrevistados, como um *sensei*, uma palavra japonesa "alusiva aos mestres que têm autoridade e merecem respeito por terem alcançado certo nível de domínio em alguma habilidade" (WIKIPEDIA, s.d.), o que se pode interpretar como algo bastante adequado para qualificar essa categoria de líderes significativos.

O mentor sensei exerce influência nos entrevistados por promover experiências significativas relacionadas, principalmente, à **busca da aprendizagem,** que resultam em novas maneiras de agir, de tomar decisões e se comportar.

O papel de mentor também interfere nas experiências de **trabalhar com a força do coletivo,** ao ajudar a lidar com as diferenças entre um grupo e dar relevância ao senso de pertencimento. De forma menos presente, houve alusões à influência do mentor na experiência de **liderar e influenciar pessoas**, no caso dos entrevistados que hoje são gestores, inspirando habilidades de mentorar os seus liderados. Sem muita frequência, **crescer na carreira** é uma das experiências significativas igualmente reputadas ao papel de mentor.

> Acho que uma pessoa que me mudou bastante foi minha primeira coordenadora na [...], que é um exemplo de coisas muito diferentes. Eu sou da Engenharia, e ela é da psicologia. Então, é um ritmo totalmente diferente de discussão, muito diferente do que estou acostumado. Ela mostrou que é preciso trabalhar muito mais pensando nas pessoas envolvidas do que em objetivos e metas. Eu comecei a trabalhar com ela, trabalhar dessa forma mais lenta. Eu encontrei um meio termo, na verdade. Eu não consigo ir tão lento, mas eu consegui achar um meio termo em prestar atenção nas pessoas envolvidas no processo do que na meta final e fazer rápido. (Entrevistado 1)

> Então, ele não me dava o negócio, repete, faz assim, assim e assado. Ele ensinava, mas, dessa forma, fazendo os questionamentos certos. Isso é, por exemplo, o que eu tento replicar hoje com o time aqui. Quando eu preciso que eles desenvolvam um fluxo de caixa, eu sei fazer, mas eu não vou fazer, eu vou fazer com que eles desenvolvam e aprendam a fazer sozinhos. (Entrevistado 14)

O Quadro 7 ilustra as experiências de trabalho significativo influenciadas pelo papel mentor sensei. Este papel foi correlacionado com as posições sociais de Gestor (gestores diretos ou indiretos dos entrevistados, atuais ou anteriores ao trabalho atual), estes, com muita frequência e de forma preponderante em relação às demais posições sociais, Família, Colegas de Trabalho, Grupo e Professor, conforme apresentado no Quadro 8.

Quadro 7 – Experiências de trabalho significativo influenciadas pelo papel mentor sensei

Citações ilustrativas de 1ª ordem	**Categorias de 2ª ordem** *Posição social*	**Categorias de 2ª ordem** *Papel da liderança significativa*
"O que mais me ganhou lá foi o fato de eu ter um mentor. Foi a primeira pessoa que me pegou na mão, o cara me ajudou demais da conta, me ensinou muita coisa, muito sobre o trabalho também. Então foi muito legal em relação a isso." (Entrevistado 2) "Ele conseguiu me dar confiança, ao mesmo tempo que ele conseguiu me ajudar a filtrar minha energia. Ele pegou um profissional de alta energia e de rápida entrega, e me ajudou a ficar eficiente e eficaz." (Entrevistado 9) "Ele ia fazendo perguntas para que eu desenvolvesse isso sozinha. Ele já sabia onde estava, mas ele me fazia chegar à conclusão sozinha. E aí eu conseguia desenvolver. Tudo ele ia fazendo dessa forma. Ele ensinava, mas dessa forma, fazendo os questionamentos certos." (Entrevistado 14) "Ela atuava como mentora, porque eu vejo o caminho que ela trilhou, e ela também é uma pessoa muito nova, e eu sinto interesse de entender como que ela fez para chegar aonde ela chegou. Ela sempre tem essa troca comigo, de me orientar mesmo, passar o que ela acha com base no que ela já viveu." (Entrevistado 16) "Esse meu amadurecimento cedo foi muito graças a ele. Muito do profissional que eu sou hoje é graças a isso. Fico muito grato também por ele ter me dado essa confiança, e ter me deixado preparado para as coisas que apareceram." (Entrevistado 3) "Ela impactou muito nessa parte de autoconhecimento, então eu tomei algumas decisões depois que eu só consegui tomar porque eu tive esse conhecimento no início e eu fui, de uma certa forma, forçada positivamente a pensar nisso." (Entrevistado 10)	Gestor	Mentor sensei
"Meu tio nunca trabalhou comigo, mas ele é um cara muito grande no mercado, ele é diretor de TI com projetos gigantescos. Ele tem uma visão e enxerga capacidades que, às vezes, no dia a dia, a gente não enxerga. Ele consegue me ajudar a reconhecer e solidificar para que eu consiga mostrar isso dentro dos lugares onde eu estou." (Entrevistado 14) "Meu pai é minha primeira referência desde pequeno. Ele sabe o que fazer em termos de experiência de gestão que eu não tenho e que eu estou construindo agora." (Entrevistado 14)	Família	
"Foi legal lá foi que lá também tinham pessoas extremamente fora da curva. Eu nunca imaginei que eu fosse trabalhar com esse tipo de profissional. Pessoas com a capacidade técnica altíssima, que também me ensinaram muita coisa. Eu aprendo muito até hoje." (Entrevistado 2)	Colegas de Trabalho	
"A gente trabalhava sempre em equipes. Foi a primeira vez que eu trabalhei profissionalmente com outras pessoas. Então, quem tinha dificuldade de trabalhar em equipe tinha que dar um jeito para lidar. Eu percebi que eu gosto muito de trabalhar em equipe." (Entrevistado 3)	Grupo	
"Eu acho que muito dessa minha ideia, vontade de fazer acontecer, executar com as adversidades e tudo mais. Eu tive esse sentimento muito grande na [...], que foi minha primeira experiência lá trás com o mercado de tecnologia. Aí eu posso até materializar na pessoa do [...], que era a pessoa que trazia todas as situações." (Entrevistado 4)	Professor	

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 8 – Papel da liderança significativa em relação à posição social

Citações ilustrativas de 1ª ordem	**Categorias de 2ª ordem** *Experiências de trabalho significativo influenciadas pelo papel*	**Dimensões de *meaningful work***
"Ela impactou muito nessa parte de autoconhecimento, então eu tomei algumas decisões depois que eu só consegui tomar porque eu tive esse conhecimento no início e eu fui, de uma certa forma, forçada positivamente a pensar nisso." (Entrevistado 10) "Ele me ensinou muita coisa, muito sobre o trabalho também. Ele é um cara muito perfeccionista, sempre queria entregar a melhor solução. Na época eu não era tanto assim. Eu queria resolver o problema da forma mais rápida e pronto. E aí ele me mostrou esse outro lado." (Entrevistado 2)	Busca do autoconhecimento, autoconhecimento, autodesenvolvimento, aprendizagem e evolução como indivíduo	Desenvolvimento do eu interior
"Ele falou: o mercado sabe analisar, e eles estão enxergando que você está pronta para ir para essa posição. E aí ele vai conduzindo assim. Isso é uma coisa muito legal, que me inspira. Ele me ajudou a reconhecer e solidificar para que eu consiga mostrar isso dentro dos lugares onde eu estou e conseguiu me ajudar a desenvolver. Ele me ajuda a me colocar em um lugar de destaque." (Entrevistado 14)	Crescer na carreira	Expressão de todo o potencial
"Eu tento replicar, hoje, com o time aqui o que aprendi com ele. Quando eu preciso que eles desenvolvam um fluxo de caixa, eu sei fazer, mas eu não vou fazer. Eu vou fazer com que eles desenvolvam e aprendam a fazer sozinhos." (Entrevistado 14) "A questão de *feedback* é algo que eu tive que aprender, porque é muito difícil, às vezes, você dar um *feedback* negativo de uma forma que a pessoa se encoraja a melhorar. Eu não sabia ter esse equilíbrio de como que eu poderia cobrar, mas, ao mesmo tempo, não desmotivar a pessoa. Ela me ajudou muito nisso. A forma que eu dou o *feedback* hoje, que eu converso com a pessoa, foi muito a [...] que me ajudou." (Entrevistado 17)	Liderar e influenciar pessoas	Serviço aos outros
"Ela sempre preferia atrasar mais e ter certeza que todas as pessoas, os moradores principalmente, estavam confortáveis, estavam aprendendo, estavam desenvolvendo. Ela me ensinou muito isso de construir junto, sabe?" (Entrevistado 1) "Tinha um líder que questionava muita coisa e era aberto a questionamento. A forma que a gente está fazendo faz sentido? É a melhor lógica? A gente tinha muita discussão. Eram muito boas as discussões com ele, justamente por a gente questionar e discutir juntos." (Entrevistado 15)	Trabalhar com a força do coletivo	Unidade com outros

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.2.2 O Exemplo Inspirador

O campo revelou que líderes significativos exercem o papel de exemplos inspiradores, considerados como referências para os entrevistados, denominação que é explicada a seguir.

Exemplos inspiradores são motivo de inspiração para as pessoas entrevistadas, as quais lhes conferem méritos por seus valores e comportamentos, por serem referência na profissão, pela trajetória de ascensão e superação, pelo conhecimento amplo e profundo, pela excelência ao trabalhar e liderar pessoas. São exemplos de superação e são diferenciados em relação a outros profissionais.

> Eu acho que muito essa questão de liderança, de pessoas que transformam, é muita gente que me inspira, pessoas que me inspiram. Eu acho muito engraçado, eu sou uma pessoa muito medrosa. Pessoas que têm atitudes de coragem me inspiram muito, seja de coragem, de larguei o emprego e fui fazer isso ou mudei de país e fui fazer aquilo. Isso me inspira muito. Ao mesmo tempo em que pessoas que são muito claras, muito abertas e transparentes também me inspiram. Eu associo muito liderança a valores que a pessoa tem, que geram uma conexão comigo e isso me inspira, estimula a admiração que eu tenho por essa pessoa. (Entrevistado 15)

Essas pessoas inspiradoras são reconhecidas pelos entrevistados como espelhos, para os quais olham e veem que suas atitudes refletem o que a imagem referência diz ou faz. Alguns entrevistados relataram o desejo de "querer ser essa pessoa", "tentar repetir o que ela faz."

> Eu acho que o que faz com que elas tenham esse papel dentro da minha vida é o quanto eu fiz movimentos para me parecer mais com elas, porque elas me inspiram. Eu acho que quando a pessoa te inspira, você tenta repetir o que ela faz. (Entrevistado 14)

Os exemplos inspiradores mobilizam experiências significativas para os entrevistados, a começar pela **busca do autoconhecimento, do autodesenvolvimento, da aprendizagem e da evolução como indivíduo.** Nesse sentido, são impulsionadores da busca por querer ser um profissional e uma pessoa melhor, levando-os a buscarem novos conhecimentos, a se arriscarem mais, a fazerem movimentos de evolução e desenvolverem o eu interior.

Líderes significativos nesse papel também fazem aflorar, nos seus colaboradores, o desejo de **impactar positivamente**, de aprender como exercer o seu trabalho e se sentir contribuindo com a sociedade, despertando para o trabalho por um propósito maior e para melhorar a experiência e a vida de outras pessoas.

Igualmente, pode-se constatar que exemplos inspiradores interferem na forma como os entrevistados **lideram e ou influenciam pessoas**, despertando a atenção para a motivação, para estabelecerem conexão com outros, para atuarem melhor como gestores. É interessante notar

que a função espelho fica bastante nítida nessa experiência significativa, uma vez que os liderados desejam despertar em outras pessoas a influência que receberam de seus líderes significativos.

> Ela foi uma pessoa que me deu muitas dicas. A gente teve várias conversas. (...)
>
> Eu acho que você conseguir ter essa imagem é... muito positivo porque você está despertando nas pessoas uma influência muito positiva, de eu estou aqui por você e eu sei o quanto que você está me influenciando, o quanto o seu papel de liderança é importante para a companhia. (Entrevistado 17)

Sentir-se desafiado, fazer diferente e fazer acontecer: líderes significativos no papel de exemplos inspiradores influenciam as experiências para as quais são necessários o encorajamento e a superação para fazer diferente e vencer desafios. De igual modo, estimulam o **crescimento de carreira,** por servirem como referência ou exemplos de superação, influenciando escolhas ao longo da trajetória profissional dos entrevistados. Finalmente, com menos frequência, mas expressado com relevância, exemplos inspiradores são vistos como líderes significativos que têm valores conectados e em comum com os entrevistados, **compartilhando um propósito, objetivos ou valores.**

As citações ilustrativas das experiências de trabalho significativo influenciadas pelo papel exemplo inspirador estão explicitadas no Quadro 9.

Com exceção do Grupo, todas as demais posições sociais (Gestor, Família, Colega de Trabalho, Professor, Celebridade e Amigo) exercem o papel de exemplo inspirador, em maior ou menor grau. É o único papel citado para os líderes significativos na posição social de Celebridade. O Quadro 10 apresenta um resumo das posições sociais que exercem o papel de exemplo inspirador.

Quadro 9 – Experiências de trabalho significativo influenciadas pelo papel exemplo inspirador

Citações ilustrativas de 1ª ordem	**Categorias de 2ª ordem** *Experiências de trabalho significativo influenciadas pelo papel*	**Dimensões de *meaningful work***
"Ela é uma líder tão boa que faz com que eu queira ser uma liderada melhor." (Entrevistado 5) "É uma influência positiva tanto do que eu vi que fazia diferença e que eu queria trazer aquilo para mim, quanto do que eu entendia também que poderia ser melhor, e que ainda pode." (Entrevistado 12) "O que faz com que elas tenham esse papel dentro da minha vida é o quanto eu fiz movimentos para me parecer mais com elas, porque elas me inspiram." (Entrevistado 14)	Busca do autoconhecimento, autodesenvolvimento, aprendizagem e evolução como indivíduo	Desenvolvimento do eu interior
"Ela é assim: aquela pessoa independente. Ela é casada, tem filho, tem família, mas ela sempre me ensinou a batalhar pelas minhas coisas, a trabalhar muito, a não depender de ninguém, principalmente de nenhum marido, enfim, de ninguém. Eu sou bastante parecido com ela nesse aspecto." (Entrevistado 8)	Sentir-se desafiado, fazer diferente e fazer acontecer	Expressão de todo o potencial
"Eu tenho ela como uma pessoa que me ensinou mesmo a me movimentar, a não ficar parada, porque eu via isso muito nela. Ela estava fazendo um curso, logo em seguida ela já estava visualizando outra coisa, um intercâmbio, alguma coisa assim, e isso me cativava. Eu olhava para ela e falava assim: quero ser assim também, quero fazer isso, quero me movimentar dessa forma. (Entrevistado 16)	Crescer na carreira	
´Ela é formada em comunicação e é aquela pessoa que vive para o desenvolvimento social. Tudo que ela faz, todas as ações, todos os projetos que ela tem, precisam ter algum impacto social. Senão ela não está satisfeita. Ela me ensinou, ela aflorou em mim. Eu tenho esse lado desenvolvido, acho que agora é uma característica minha." (Entrevistado 8)	Impactar positivamente	Serviço a outros
"Ela foi uma pessoa que me deu muitas dicas. Eu acho que você conseguir ter essa imagem é muito positivo, porque você está despertando nas pessoas uma influência muito positiva, de eu estou aqui por você e eu sei o quanto que você está me influenciando, o quanto o seu papel de liderança é importante para a companhia." (Entrevistado 17)	Liderar e influenciar pessoas	
"Eu associo muito liderança a valores que a pessoa tem, que geram uma conexão comigo e isso me inspira. Isso me dá aquilo de: nossa!, que admiração que eu tenho por essa pessoa." (Entrevistado 15)	Compartilhar de um propósito, objetivos ou valores	Unidade com outros

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 10 – Papel da liderança significativa em relação à posição social

Citações ilustrativas de 1ª ordem	**Categorias de 2ª ordem** *Posição social*	**Categorias de 2ª ordem** *Papel da liderança significativa*
"Ela foi muito forte. Eu gosto muito de diversidade, e eu admiro muito lideranças femininas. Eu admiro muito lideranças femininas que estão em posições muitos estratégicas. Ela foi minha primeira referência como pessoa de relações públicas que estava no mercado. Eu olhava para a [...] todo dia e falava: gente, quero ser essa pessoa. Ela é muito boa, muito capaz, muito inteligente, muito esperta, muito ágil, muito humana também, preocupada com as pessoas. Ela é um exemplo de liderança que eu tenho." (Entrevistado 7) "Ele entrou na minha empresa como estagiário, aí virou analista júnior, aí passou anos virou analista pleno, e mais anos virou supervisor. Aí, depois, mudou para outro lugar. Aí conseguiu fazer um curso fora. E eu vejo que a pessoa realmente queria fazer alguma coisa da vida dela. Queria atingir esse patamar de carreira. Eu olho para esse patamar de carreira muito bem consolidada e eu falo: olha que bonito o objetivo que essa pessoa tinha. Quem vê de fora é muito inspirador." (Entrevistado 7) Ele foi essa pessoa que conseguiu me direcionar tecnicamente. É um profissional sem igual, e que ele acabou virando uma referência para mim. Hoje eu tento me espelhar na trajetória dele como carreira. (Entrevistado 9)	Gestor	Exemplo Inspirador
"Desde pequeno eu sempre gostei muito de mexer no computador, de jogar. E muito influenciado pelo meu pai. Meu pai também sempre gostou muito dessa área. Desde antes de eu nascer, ele também gostava bastante. Então, a gente sempre teve computador em casa, ele sempre gostou muito, sempre me incentivou muito nessa área. Então, muito graças a ele que eu vim para área de tecnologia." (Entrevistado 2)	Família	
"Essa pessoa é meu par hoje, ele trabalha comigo. É uma pessoa que tem uma história de superação muito grande. Essa questão de impactar pessoas sempre foi muito forte para ele. E com todo o desejo de aprender e humildade que ele tem, de realmente querer correr atrás. Hoje não só eu reconheço e admiro, mas ele é uma referência para a área como um todo." (Entrevistado 4)	Colega de Trabalho	
No caso do professor [...], a gente sempre tinha muitos espaços para ouvi-lo. Ele me influencia muito nesse sentido inspiracional, sabe? Eu tenho muito disso do trabalho como um resultado de propósito. Isso me influenciou muito. Então, eu ficava pensando muito nisso e sempre me lembrava da vozinha de professores, falando sobre isso, de como o trabalho tem que ser com propósito, de ter que ser direcionado a uma causa." (Entrevistado 13)	Professor	
"Uma outra pessoa que me inspira muito é o Murilo Gun. É superlegal a história dele. Ele é empreendedor, ele tem a Keep Learning School, que foi uma das marcas mais conhecidas do ano passado porque eles liberaram vários cursos gratuitos. Foi quando eu me deparei com esse tipo de aprendizagem criativa. Com certeza, foi uma pessoa que me impactou mesmo sem saber, porque ele é famoso e não me conhece." (Entrevistado 5) "Uma pessoa que me inspira muito é a Luiza Trajano, porque ela é uma pessoa que o diálogo dela é acessível para todo mundo. Ela fala de uma forma que ela consegue atingir pessoas com pouco estudo ou pessoas com muito estudo. Isso, para mim, é o mais importante. Eu acho que inspiração é isso, é você, através da sua fala, você conseguir motivar as pessoas a quererem ser melhores." (Entrevistado 17)	Celebridade	
Eu olhava para ela e falava assim: quero ser assim também, quero fazer isso, quero me movimentar dessa forma. (Entrevistado 16)	Amigo	

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.2.3 O Propulsor de Carreira

Nas análises das entrevistas, um papel relevante de líderes significativos que se destacou foram aqueles que estimulam o engrandecimento e o avanço da carreira dos indivíduos, servindo como alavancas propulsoras e diretamente relacionadas com a ascensão profissional dos entrevistados. São potentes para influenciar o desempenho e impulsionam movimentos de crescimento profissional, abrindo espaços de visibilidade, delegação e oportunidades de vivenciarem experiências engrandecedoras. Em geral, os propulsores de carreira (como nominei essa categoria de papéis) foram reconhecidos como líderes significativos que conversam abertamente sobre a carreira dos entrevistados, fazendo com que se sintam protagonistas de suas realizações e de seu futuro e, por essa razão, constroem laços de confiança muito fortes. Funcionam também como conselheiros e orientadores de carreira.

Ficou evidente, na grande maioria das narrativas, que os propulsores de carreira proporcionam, principalmente, experiências voltadas para o **autoconhecimento, o autodesenvolvimento e a aprendizagem**, e, dessa maneira, despertam a autoconfiança e o encorajamento dos entrevistados para evoluírem suas carreiras.

> Eu acho que ela impactou muito nessa parte de autoconhecimento. então, eu tomei algumas decisões depois que eu só consegui tomar porque eu tive esse conhecimento no início e eu fui, de uma certa forma, forçada positivamente a pensar nisso. E eu ainda sou nova, eu tenho 25 anos, eu fiz isso com 23, 22. então, eu fiz isso muito no início de carreira e eu acho que eu aproveitei muito, e eu consegui crescer de uma forma mais acelerada por conta disso. Então, eu acho que abriu portas antes do que eu achei que elas seriam abertas. (Entrevistada 10)

Ao influenciar a significância de **crescer na carreira,** observa-se que os propulsores de carreira utilizam suas próprias vivências, transferindo suas paixões para os entrevistados, assumindo simultaneamente o papel de exemplo inspirador.

> A primeira pessoa que vem na minha mente é uma pessoa que me acompanha até hoje e é uma amiga minha. Quando eu entrei, eu a conheci logo como jovem aprendiz, e ela já trabalhava na área tributária. A partir daí, ela foi tentando me convencer como contábeis era bom, como ela gostava, me explicava algumas coisas, e isso, de certa forma, me influenciou a pesquisar sobre o curso e querer aprofundar no curso e chegar a fazer. (Entrevistado 16)

> Uma vez por mês eu tenho uma conversa com ele para falar única e exclusivamente de carreira. E quais são os próximos passos que eu vou fazer para eu me desenvolver, como que eu meço se isso deu certo, se isso deu errado, se eu estou indo na direção certa, se eu quero mudar de direção. Construímos esse laço de confiança também e espero que não quebre tão cedo. (Entrevistado 10)

De igual modo, esses propulsores utilizam os desafios como novas oportunidades de crescimento para os seus orientados. Essa tática de influência interfere positivamente, por consequência, na significância de **sentir-se desafiado, fazer diferente e fazer acontecer**.

> Se eu não começasse projetos novos e não pensasse nas melhorias igual eu fiz, se eu tivesse feito isso, eu estaria muito desmotivado. Mas eu estou gostando muito. Minha chefe realmente me deu o total abertura para fazer isso. Isso é muito bom. (Entrevistado 6)

Poucas narrativas, porém poderosas, trouxeram os líderes significativos operando nesse papel como facilitadores da experiência de **compartilhar um mesmo propósito ou objetivo.** Digo poderosa, uma vez que esse impulsionador de significância foi trazido como algo que interfere no desempenho, na felicidade e nas relações pessoais.

> Se você não se identifica com as pessoas que você trabalha, se tem muito atrito, eu acho que não tem como ter um clima legal para você executar o seu melhor. Acaba impactando diretamente na sua felicidade, no trabalho, mas também nos resultados. Acho que conciliar isso é muito importante. (Entrevistado 3)

Vale considerar que, diferentemente de uma expectativa inicial gerada ao encontrar esse código, os propulsores de carreira não foram reconhecidos como quem dá o novo cargo ou o mérito financeiro. Ou seja, os elementos de significância estão atrelados às influências no avanço de carreira e não às alavancas tradicionais de reconhecimento, inerentes à escola de gerenciamento de pessoas. O Quadro 11 exemplifica as experiências significativas impulsionadas pelos Propulsores de Carreira.

O papel propulsor de carreira é exercido por todas as posições sociais, exceto entre as Celebridades, que ocupam exclusivamente o papel de exemplo inspirador, conforme citado anteriormente. Nessa categoria estão as posições sociais de Gestor (com maior relevância em relação às demais posições), Família, Colega de Trabalho, Professor e Amigo, conforme apresentado no Quadro 12.

Quadro 11 – Experiências de trabalho significativo influenciadas pelo papel do propulsor de carreira

Citações ilustrativas de 1ª ordem	**Categorias de 2ª ordem** *Experiências de trabalho significativo influenciadas pelo papel*	**Dimensões de *meaningful work***
"Eu pude aproveitar ao máximo o que eu podia na época e isso se deve muito a ele. Então, fico muito grato também por ele ter me dado essa confiança, e ter me deixado preparado para as coisas que apareceram." (Entrevistado 3) "A gente tinha um encontro semanal, quinzenal, para aprofundar em algumas ferramentas de autoconhecimento. Ela impactou muito nessa parte de autoconhecimento, então, eu tomei algumas decisões depois que eu só consegui tomar porque eu tive esse conhecimento" (Entrevistado 10)	Busca do autoconhecimento, autodesenvolvimento, aprendizagem e evolução como indivíduo	Desenvolvimento do eu interior
"O meu crescimento lá dentro foi muito rápido. As pessoas falaram isso, e acho que isso se deve muito a ele." (Entrevistado 3) "Foi uma pessoa também que impulsionou demais a minha carreira. Eu acho que se o [...] não tivesse entrado na empresa, talvez eu não teria conseguido conquistar tudo isso. Claro que tem o meu mérito de eu estar aberto à nova liderança, de eu demonstrar para ele que eu queria, mas ele foi uma pessoa que me influenciou bastante, que me deu oportunidade." (Entrevistado 17)	Crescer na carreira	Expressão de todo o potencial
"Se eu não começasse projetos novos e não pensasse nas melhorias igual eu fiz, se eu tivesse feito isso, eu estaria muito desmotivado. Mas eu estou gostando muito, minha chefe realmente me deu o total abertura para fazer isso. Isso é muito bom." (Entrevistado 6)	Sentir-se desafiado, fazer diferente e fazer acontecer	
"Se você não se identifica com as pessoas que você trabalha, se tem muito atrito, eu acho que não tem como ter um clima legal para você executar o seu melhor. Acaba impactando diretamente na sua felicidade, no trabalho, mas também nos resultados. Acho que conciliar isso é muito importante." (Entrevistado 3)	Compartilhar um propósito, objetivos ou valores	Unidade com outros

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 12 – Papel da liderança significativa em relação à posição social

Citações ilustrativas de 1ª ordem	**Categorias de 2ª ordem** *Posição social*	**Categorias de 2ª ordem** *Papel da liderança significativa*
"A minha gestora trazia muito propósito para dentro da empresa, então, a gente tinha um acompanhamento de desenvolvimento de carreira pessoal para aprofundar nos planos para as nossas carreiras. Em certos momentos, as atividades e as tarefas que a gente tinha eram as que combinavam com o nosso plano de carreira, com o que a gente queria individualmente, pessoalmente." (Entrevistado 10) "Ele foi uma pessoa que me influenciou bastante, que me deu oportunidade. Quando ele entrou, a gente vinha de uma gestão que já estava um pouco defasada. O [...] veio justamente para fazer isso, estruturar todo o time para, quando crescer, a gente estar preparado. Ele me deu a confiança de que eu poderia chegar longe lá dentro. Para mim, foi muito importante. Eu aproveitei bem a oportunidade." (Entrevistado 17) "Ele foi um *coaching* mesmo para mim, um *coaching* profissional, onde ele me ajudou a construir meu pit de carreira, ele me ajudou a identificar os meus pontos de melhoria, os meus pontos de destaque. Ele me ajudou a apontar minha carreira." (Entrevistado 9)	Gestor	Propulsor de carreira
"Falando das pessoas, eu acho que tanto as pessoas do meu trabalho quanto as pessoas externas influenciam diretamente no meu desempenho lá. Conciliar isso é muito importante. Acho que as relações pessoais também, com sua família e outros relacionamentos também, acabam impactando." (Entrevistado 3)	Família	
"Ela sempre me chamava: vem cá, olha isso aqui, como que é feito. Me explicava. Quando eu tive a oportunidade de ir para a área tributária, lá na primeira empresa, foi que ela também influenciou nessa decisão geral. Eu trabalhei com ela também na empresa de mineração. A gente tinha uma parceria muito legal." (Entrevistado 16)	Colega de Trabalho	
"Eu tive uma professora que foi o ponto de virada para decidir qual era a carreira que eu queria seguir mesmo. Esse curso, para mim, abriu a minha mente, me trouxe uma perspectiva diferente. Foi muito bom. Ela foi uma grande influenciadora na minha vida mesmo." (Entrevistado 17)	Professor	
"A primeira pessoa que vem na minha mente é uma pessoa que me acompanha até hoje e é uma amiga minha. Quando eu entrei, eu a conheci logo como jovem aprendiz, e ela já trabalhava na área tributária. A partir daí, ela foi tentando me convencer como contábeis era bom, como ela gostava, me explicava algumas coisas, e isso, de certa forma, me influenciou a pesquisar sobre o curso e querer aprofundar no curso e chegar a fazer." (Entrevistado 16)	Amigo	

Fonte: Elaborado pela autora.

4.3.2.4 O Conector Próximo

O campo demonstrou que existem líderes significativos que favorecem a proximidade com os entrevistados e fortalecem as conexões dessas relações. Líderes significativos nesse papel demonstram com facilidade suas vulnerabilidades e fragilidades, convidando os entrevistados a se aproximarem para servirem como apoio, como conselheiros. Por consequência, aumentam a reciprocidade da relação. Esse papel está presente quando os líderes significativos enxergam os entrevistados além das atividades profissionais que estes realizam, reconhecendo emoções e necessidades como indivíduos.

A humanização das relações profissionais torna os conectores próximos líderes significativos acessíveis, que descontroem a hierarquia e se aproximam verdadeiramente das pessoas.

> Então, acho que tinha essa diferenciação, era menos hierárquico. Então, se tinha alguma coisa que a gente realmente não sabia fazer, a gente tinha total abertura para ir até ela e falar: olha, não sei fazer isso, mas eu quero me desenvolver, o quê que eu posso fazer?, e, sem medo de ser repreendido ou de ser tirado do projeto por causa disso, não só comigo, mas eu via ela fazendo isso com outras pessoas também. (Entrevistado 10)

Por meio da humanização, eles conseguem oferecer liberdade e estabelecer vínculos de amizade. Foram considerados “marcantes”. Esse estilo foi reconhecido, pelos entrevistados, como um *hype guide* do que se espera de uma relação de influência: o líder significativo é seguido porque as pessoas querem e não porque ele detém uma posição, um cargo ou poder.

> Até há poucos anos, o líder ou o chefe era aquela pessoa que tinha que ser mais séria, era uma postura de chefe mesmo. E hoje em dia, o líder, além dele ser chefe, ele tem que ser mais inspirado. Acho que isso é *hype guide* da liderança da nossa época. O líder tem que ser seguido porque as pessoas querem segui-lo e não porque ele está naquela posição. Então eu vi isso nela, porque ela conseguia, por exemplo, abrir para a gente as vulnerabilidades, que é algo que eu sinto que eu também precisava melhorar. Porque a gente, às vezes, vincula muito a imagem de um líder a uma pessoa sem vulnerabilidade, de uma pessoa que ela tem que estar desenvolvida em todos os âmbitos, e ela foi a primeira chefe que eu tive que realmente abertamente falava nisso eu não sou muito boa, nisso você é melhor do que, nisso eu preciso melhorar. Então, foi assim uma mudança de paradigma para mim. (Entrevistado 12)

Os entrevistados relataram que conectores próximos estimulam a necessidade de automelhoria e de avanço individual para que continuem evoluindo e não estagnem, seja no crescimento profissional ou como indivíduo. Por demonstrarem vulnerabilidade e assumirem que também erram e se fragilizam, conectores próximos inspiram por serem contraintuitivos, ou seja, por saírem de uma posição superior e se colocarem em posição de aprendizes, reconhecendo erros e que também precisam avançar. Uma vez que estabelecem proximidade e

abertura, líderes significativos nesse papel permitem que os entrevistados demonstrem o seu eu interior com autenticidade e estabeleçam conversas abertas, estimulando sentimentos de liberdade e genuinidade. Além disso, os conectores próximos suscitam a autoconfiança dos entrevistados, provocando o protagonismo, a coragem de tomar decisões e de empreender projetos.

> Eu acho que essa parte de vulnerabilidade mesmo. Por exemplo, de uma forma prática, eu acho que, antes de eu ter essa experiência de ser liderada por ela, eu não chegaria para minha estagiária e falaria: isso aqui eu acho que eu errei, eu não deveria ter te falado para fazer isso. Eu nunca faria isso porque é anti-intuitivo. Nesse momento eu tomei a decisão errada, o correto seria isso, mas agora vamos fazer isso e isso para corrigir. Já aconteceu de eu falar para ela: isso aí que eu te falei, acho que estava errado, acho que era melhor ter seguido por esse outro caminho, da próxima a gente vai fazer assim. E eu acho que, antes dela, eu não teria falado isso, eu teria só mantido ou ignorado, sei lá. A partir do momento que eu me permitir perceber esses pontos que eu também precisava melhorar, eu me permitir avançar, de perceber (que) eu preciso de uma especialização, eu preciso melhorar minha liderança. Acho que melhorou meu trabalho nesse ponto de querer de continuar evoluindo, não estagnar. (Entrevistado 12)

> Essa influência deles me deu mais protagonismo mesmo, de, mesmo tendo uma pessoa, eu tomar a frente do negócio e tomar as decisões também, quando necessário. (Entrevistado 17)

Com base nesses relatos, foi possível identificar que conectores próximos influenciam a experiência significativa de **busca de autoconhecimento, autodesenvolvimento, aprendizagem e evolução como indivíduo.** Além disso, como resultado dos estímulos para o autodesenvolvimento e a autoconfiança, eles também interferem positivamente na forma como os entrevistados percebem **o crescimento na carreira.**

Por fim, a proximidade, a transparência, a abertura e a capacidade de gerar diálogo fazem desses líderes significativos um modelo para aqueles que lideram times. Os participantes da pesquisa relataram uma virada em sua conduta como líderes, abrindo escuta e espaços de diálogo e, principalmente, tomando consciência que também exercem papel de influência no seu próprio time. Tais fenômenos contribuem para ampliar a significância da experiência de **liderar e influenciar pessoas.**

O Quadro 13 elucida as experiências de trabalho significativo influenciadas pelo papel do conector próximo.

Conector próximo é um papel exercido apenas por duas posições sociais, Gestor e Amigo, exemplificadas no Quadro 14.

Quadro 13 – Experiências de trabalho significativo influenciadas pelo papel do conector próximo

Citações ilustrativas de 1ª ordem	**Categorias de 2ª ordem** *Experiências de trabalho significativo influenciadas pelo papel*	**Dimensões de *meaningful work***
"Antes de eu ter essa experiência de ser liderada por ela, eu não chegaria para minha estagiária e falaria: isso aqui eu acho que eu errei, eu não deveria ter te falado para fazer isso. Eu nunca faria isso, porque é anti-intuitivo. A partir do momento que eu me permiti perceber esses pontos que eu também precisava melhorar e avançar, de perceber eu preciso de uma especialização, eu preciso melhorar minha liderança." (Entrevistado 12) "Sempre me influenciaram de forma que olha, você tem potencial, e era uma conversa bem aberta mesmo. Eu sempre tive essa abertura de entender que eu estou no caminho, mas eu preciso melhorar." (Entrevistado 17)	Busca do autoconhecimento, autodesenvolvimento, aprendizagem e evolução como indivíduo	Desenvolvimento do eu interior
"A recompensa veio, tanto pelo [...], quanto pela _[...]. Minha carreira deu um *boom* muito rápido. Em seis meses eu já tinha sido promovido, tinha conseguido assumir a equipe e ser visto como referência da área mesmo." (Entrevistado 17)	Crescer na carreira	Expressão de todo o potencial
"Foi a chave da virada porque eu comecei a me enxergar mais como líder mesmo, a saber que eu tinha um papel de influência dentro do time e que eu tinha que tomar postura e tomar alguma atitude quando fosse necessário." (Entrevistado 17)	Liderar e influenciar pessoas	Serviço aos outros

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 14 – Papel da liderança significativa em relação à posição social

Citações ilustrativas de 1ª ordem	**Categorias de 2ª ordem** *Posição social*	**Categorias de 2ª ordem** *Papel da liderança significativa*
"Ela entende o trabalho-emprego como uma experiência de conexão, de via de mão dupla. Não é só a empresa te pedindo coisa, mas é você demandando também, construindo algo maior a partir disso." (Entrevistado 5) "Acho que isso é *hype guide* da liderança da nossa época. O líder tem que ser seguido porque as pessoas querem segui-lo e não porque ele está naquela posição. Então eu vi isso nela porque ela conseguia, por exemplo, abrir para a gente as vulnerabilidades." (Entrevistado 12) "Essa questão de ser transparente, de abrir para as pessoas, de gerar o diálogo. Isso mudou muito. Me moldou, nesse sentido de ouvir, de ver o que o outro tem para falar, de ir com calma, de discutir. Às vezes a gente está com uma visão um pouco míope. Ele é uma grande influência para mim." (Entrevistado 15) "Ele criava uma conexão com as pessoas. Isso me mudou muito, me moldou para criar essa conexão. Eu acho muito importante criar a conexão com as pessoas, ter um cuidado, ter um carinho, ter um agrado" (Entrevistado 15)	Gestor	Conector próximo
"Ela é uma pessoa muito proativa, muito ativa, ligada no 220, de querer fazer as coisas, de querer se atualizar, de querer ser sempre melhor, e isso nela me influenciou muito, de não me acomodar, de querer sempre fazer mais, de não achar que fazer o bom já é o suficiente, não me acomodar nesse sentido. Ela era essa pessoa muito ativa. Eu acredito fortemente que a razão por eu ter ido basicamente para o curso, para a área de tributário foi por causa dela, porque ela tinha uma paixão. Ela acabou passando essa paixão para mim." (Entrevistado 14)	Amigo	

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.2.5 O Suporte Incentivador

Apoiar, incentivar, suportar, influenciar escolhas, investir, impulsionar, apostar, estar junto, delegar, confiar. Estas são palavras muito presentes nas falas dos entrevistados em relação a alguns líderes significativos. Líderes significativos nesse papel suportam e incentivam decisões e servem como estímulos para os entrevistados, interferindo diretamente nas escolhas dos entrevistados para **crescer na carreira**, seja por meio de escolhas de carreira ou investimento financeiro.

> Então ele entrou como investidor na minha carreira também. Então, se eu for elencar uma pessoa, com certeza seria o meu pai mesmo. (Entrevistado 2)

> Se ele não tivesse feito isso, se eu tivesse continuado lá na siderúrgica, provavelmente eu estaria atendendo telefone até hoje. Então isso foi transformador. (Entrevistado 9)

Mobilizam também experiências significativas na **busca pelo autodesenvolvimento e a evolução como indivíduo,** especialmente por confiar, delegar e elevar o nível de autoconfiança dos entrevistados.

> Eu era muito cru em relação a muitas coisas, era muita coisa nova vindo, e ele foi fundamental nesse período de amadurecimento meu, tanto pessoal no sentido de (dizer) está vindo muita coisa nova, mas você dá conta." (Entrevistado 3)

Os suportes incentivadores contribuem com a experiência significativa dos entrevistados de **sentir-se feliz e realizado** com o que faz, pois funcionam como uma rede de apoio para suas escolhas e decisões, ainda que, algumas vezes, contrárias às ideias desses líderes significativos. Com essa intenção, incentivam que os entrevistados sejam **fiéis aos seus valores e propósitos.**

> Acho que a principal contribuição deles foi (dizerem) olha, está tudo bem quando as coisas não saem conforme o planejado. Eu levo muito essa visão para o trabalho. Na época que eu estava mudando de curso eu estava muito na dúvida e eles falaram muito: cabe a você decidir, e o que você decidir nós vamos te apoiar. E se você achar que não está feliz, tem que trocar mesmo e procurar aquele que faz mais sentido. E hoje eu vejo muito no trabalho. Se eu estiver em um lugar que eu não vejo propósito, não concorde com a finalidade daquela empresa, eu não ficaria por ficar. Eu acho que essa visão que eu tenho hoje se deve muito a eles. Faça diferença onde você estiver, se identifique com o que você está fazendo. (Entrevistado 3)

Por fim, uma vez que são reconhecidos como uma rede de apoio, líderes significativos nesse papel despertam nos entrevistados a experiência significativa de **retribuir e ser recíproco** com esses próprios líderes significativos.

Exemplos ilustrativos de como o papel Suporte Incentivador influencia as experiências de trabalho significativo estão apresentados no Quadro 15.

O papel de suporte incentivador foi encontrado em apenas duas posições sociais, de acordo com o Quadro 16. A Família é o papel com maior frequência de citações. O Gestor, o de menor frequência.

Quadro 15 – Experiências de trabalho significativo influenciadas pelo papel do suporte incentivador

Citações ilustrativas de 1ª ordem	**Categorias de 2ª ordem** *Experiências de trabalho significativo influenciadas pelo papel*	**Dimensões de *Meaningful work***
"Eu era muito cru em relação a muitas coisas, era muita coisa nova vindo, e ele foi fundamental nesse período de amadurecimento meu, tanto pessoal no sentido de: (dizer) está vindo muita coisa nova, mas você dá conta." (Entrevistado 3) "Menino que acabou de sair da faculdade tem autoestima zero como profissional. Ele não confia em nada que ele faz. E você precisa que alguém te fale que você é capaz. E ele me falou que eu era capaz. E para mim foi transformador." (Entrevistado 9)	Busca do autoconhecimento, autodesenvolvimento, aprendizagem e evolução como indivíduo	Desenvolvimento do eu interior
"E hoje eu vejo muito no trabalho. Se eu estiver em um lugar que eu não vejo propósito, não concorde com a finalidade daquela empresa, eu não ficaria por ficar." (Entrevistado 3)	Fidelidade às próprias crenças, valores, princípios, propósitos e desejos pessoas	Desenvolvimento do eu interior
"Eu acho que essa visão que eu tenho hoje se deve muito a eles. Faça diferença onde você estiver, se identifique com o que você está fazendo." (Entrevistado 3)	Sentir-se feliz e realizado	Expressão de todo o potencial
"Se ele não tivesse feito isso, se eu tivesse continuado lá na siderúrgica, provavelmente eu estaria atendendo telefone até hoje. Então isso foi transformador." (Entrevistado 9)	Crescer na carreira	Expressão de todo o potencial
"A gente tem essa dívida eterna com os nossos pais. Eles criaram a gente, fizeram de tudo para a gente ter uma vida boa. Então, tudo que a gente fizer, nada vai ser suficiente. Eu posso ficar rico, posso comprar casa, carro. Isso aí nunca vai ser suficiente. Mas acho que, assim, olhando por esse lado, é constante. Saber como eles estão felizes também por eu ter realizado meu sonho." (Entrevistado 2)	Retribuir e ser recíproco	Serviço aos outros

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 16 – Papel da liderança significativa em relação à posição social

Citações ilustrativas de 1ª ordem	**Categorias de 2ª ordem** *Posição social*	**Categorias de 2ª ordem** *Papel da liderança significativa*
"O que ele me transformou foi o nível de confiança que ele me deu. Ele me deu um trabalho extremamente complexo, para uma pessoa sem experiência. Só que ele confiou no que eu disse para ele, que eu ia fazer, que eu ia colocar toda minha energia naquilo. E eu coloquei. A gente entregou o resultado. Então o [...] foi essa questão de conseguir delegar e confiar. Eu acho que isso transformou." (Entrevistado 3)	Gestor	Suporte incentivador
"Ele sempre gostou muito, sempre me incentivou muito nessa área. Então, muito graças a ele que eu vim para a área de tecnologia. Se eu tiver alguma coisa assim que me influencia fora do trabalho é muito a minha família, que sempre me apoiou muito, sempre me deu muito apoio para evoluir na vida como um todo." (Entrevistado 2) "Se eu estiver em um lugar que eu não vejo propósito, não concorde com a finalidade daquela empresa, eu não ficaria por ficar. Eu acho que essa visão que eu tenho hoje se deve muito a eles. Faça diferença onde você estiver, se identifique com o que você está fazendo." (Entrevistado 3)	Família	

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.3 Recorte adicional de análise: posição social x papéis

Outro enquadramento pode ser feito para a análise dos dados, reclassificando as posições sociais como prioridade de análise na relação com os papéis, a começar pelo Gestor (gestores diretos ou indiretos dos entrevistados, atuais ou anteriores ao trabalho atual), que opera com os papéis de mentor sensei, conector próximo, exemplo inspirador, propulsor de carreira e suporte incentivador, embora haja uma frequência maior de citações referenciando os gestores como mentores sensei e conectores próximos. Das classificações de papéis dadas aos líderes significativos, a posição de gestor é a única que apresenta os cinco papéis atuando simultaneamente (ou não) nas experiências significativas. Pelos relatos observa-se que os gestores são os líderes significativos com o maior volume de alusões dos entrevistados.

A segunda posição social de líderes significativos mais citada é a Família, representada aqui como pais, primos, tios ou qualquer outra pessoa com parentesco familiar. Segundo os participantes da pesquisa, a família exerce, fundamentalmente, o papel de suporte incentivador, seguido do de exemplo inspirador. Ainda que com menor incidência, também foi possível identificar os papéis de mentor sensei e propulsor de carreira.

Pares ou colegas de trabalho atuais ou anteriores -, aqui identificados como colegas de trabalho, são também influenciadores do sentido ao exercerem, principalmente, o papel de exemplo inspirador, seguido de mentor sensei e propulsor de carreira.

Amigos (pessoas de relacionamento próximo, que não são colegas de trabalho) foram também citados como líderes significativos que estimulam as percepções de sentido do trabalho ao atuarem como exemplo inspirador, propulsores de carreira e conectores próximos.

O grupo de trabalho do qual o entrevistado faz parte, atual ou anterior, também influencia a percepção de experiências significativas, especialmente nos papéis de mentor sensei e propulsor de carreira.

Exemplo inspirador, propulsor de carreira e mentor sensei são papéis assumidos por professores universitários e de cursos, ou orientadores de trabalho acadêmico-escolar, aqui classificados como professor.

Um achado que causou surpresa foi a influência de pessoas públicas sem relacionamento direto com o entrevistado que, ainda sim, são fonte de significado para as experiências do indivíduo, nominadas aqui como celebridades**.** Essas pessoas influenciam exclusivamente pelo papel de exemplo inspirador.

5 DISCUSSÃO

Os resultados deste estudo podem ampliar as investigações sobre *meaningful work*, especialmente no que diz respeito à liderança, abordada neste trabalho como influência interpessoal e força de transformação dos cursos de ação atribuída aos membros que estruturam a experiência de significância (Bendassoli & Malvezzi, 2014; Smircich & Morgan, 1982).

5.1 Implicações teóricas

A pesquisa revelou que as experiências mobilizadoras do significado para os entrevistados estão principalmente relacionadas às dinâmicas do indivíduo consigo mesmo e em relação aos outros, e trazem algumas implicações teóricas.

As evidências desta pesquisa apontam para quatro grandes grupos de experiências significativas que são: i) experiências que estimulam o engrandecimento do ser humano, o desenvolvimento de qualidades e a elevação interior, com efeitos na autoconfiança, no protagonismo do indivíduo e no autoconhecimento - **Desenvolvimento do eu interior**; ii) experiências que permitem a expressão de talentos, criatividade e um senso de conquista, sendo uma experiência processada no self, mas dirigida ao exterior - **Expressão de todo o potencial**; iii) experiências que representam a busca das pessoas por um objetivo maior e, portanto, além do eu, para conferir valor ao seu trabalho, em prol de outros – **Serviços a outros**; iv) experiências que harmonizam os entrevistados com outras pessoas (ou com princípios de outras pessoas), bem como a notabilidade de trabalhar em conjunto com outros – **Unidade com outros**. As quatro grandes perspectivas encontradas corroboram as dimensões do modelo de Lips-Werma e Wright (2012) relacionadas ao "ser e fazer" e ao "eu e outro".

Pelo teor qualitativo e descritivo, os resultados da pesquisa aprofundaram o entendimento das experiências que aumentam a significância em cada uma das dimensões na visão de trabalhadores de startups brasileiras, formando um novo espectro para a pesquisa *de meaningful work*.

Segundo Lips-Werma e Wright (2012, p. 673),

> "dependendo da visão de mundo de alguém, o desenvolvimento do eu interior pode se basear simplesmente em querer ser uma boa pessoa, ou o melhor que se pode ser. Para alguns, isso pode significar sair do caminho, mas também se refere a ser fiel a si mesmo, desenvolver qualidades como paciência ou desapego ou tornar-se um eu superior".

As experiências impulsionadoras da significância reveladas pelo campo no quadrante Desenvolvimento do eu interior conjugam o binômio “ser” e “self” (ou eu) e referem-se à busca de autoconhecimento, autodesenvolvimento, aprendizagem e evolução como indivíduo; à fidelidade às próprias crenças, valores, princípios, propósitos e desejos pessoais, e à busca pelo equilíbrio na vida.

O segundo grande grupo de experiências impulsionadoras de significância diz respeito à criatividade e à realização, e ao quanto o indivíduo exerce influência, corroborando o construto de Lips-Werma e Wright (2012). Essa dimensão refere-se à “expressão de todo o potencial”, que, diferentemente do “Desenvolvimento do eu interior” (reflexivo e interno), é ativo e dirigido ao exterior. A presente pesquisa coloca uma lente nas experiências que se conectam ao “fazer” e ao “self” (segundo o modelo dos autores): sentir-se desafiado, fazer diferente e fazer acontecer; ter aptidão, identificação e talento em sinergia com a profissão; sentir-se feliz e realizado; crescer na carreira, e exercer influência em prol de um resultado de impacto.

A terceira dimensão, Serviço a outros, é revelada na literatura como fazer a diferença e servir às necessidades da humanidade, contribuindo para o bem-estar de outros (e do mundo em que vivemos). Essa é uma dimensão que combina o “Fazer” e “Outros”, segundo Lips-Werma e Wright (2012). Os achados desta pesquisa confirmam que impactar positivamente, seja esse impacto social ou no bem-estar de outros, é, de fato, um impulsionador de *meaningfulness*.

No aprofundamento desta dimensão, identificou-se a expressão do trabalho significativo de entrevistados gestores por meio da liderança e da influência que exercem sobre outras pessoas, como forma de ajudar alguém a fazer diferença no mundo. A teoria da liderança foi amplamente utilizada como um dos meios para explicar como os níveis de significado podem ser ampliados entre os seguidores (Bailey *et al.,* 2018). No entanto, esse achado da pesquisa sugere que o exercício da liderança pode influenciar a percepção de trabalho mais significativo para o próprio indivíduo gestor, ao se sentir responsável por outras pessoas e ter um papel capacitador e de acelerador de carreiras, contribuindo para a realização de outros. Dessa maneira, há uma lacuna potencial para que, em estudos futuros, observe-se a contribuição desse fenômeno.

Ainda no quadrante Serviço a outros, o campo revelou também o exercício da reciprocidade e da retribuição a outros como uma forma de elevar o sentido do trabalho, o que pode inspirar novos estudos correlacionando a literatura sobre reciprocidade e trabalho significativo.

A quarta dimensão do modelo de Lips-Werma e Wright (2012), Unidade com outros, também foi ratificada nesta pesquisa, em que foi constatado que compartilhar um propósito, objetivos e valores ou trabalhar com a força do coletivo são as experiências construtoras de significância. Unem o "ser" aos "outros".

"*Meaningfulness* e, particularmente, a busca pela totalidade, é provável que seja um processo dinâmico em que escolhas conscientes precisam ser feitas para continuar a integrar diferentes aspectos em um todo coerente" (Lips-Werma e Wright, 2012 p. 658). Dito isso, cabe ressaltar que a presente pesquisa reconhece as experiências impulsionadoras de significância em cada dimensão, mas não explora as tensões entre tais experiências. Uma vez que o modelo referencial apresenta o *meaningful work* como um "processo multidimensional de busca contínua de coerência através da maneira como os objetivos individuais se relacionam o ser e com outros e como eles se relacionam com a inspiração e a realidade das circunstâncias" (Lips-Werma e Wright, 2012 p.659)), a presente análise abre novos campos para investigar e detalhar os efeitos da combinação entre as experiências impulsionadoras de significância. Tal investigação se diferenciará da pesquisa original ao levar o estudo das tensões para um segundo nível e não ao nível das grandes dimensões relatadas por Lips-Werma e Wright (2012).

Os autores também comprovaram que a falta sustentada de equilíbrio entre as experiências impulsionadoras de significância pode levar à perda de *meaningful work* e que vivências em múltiplas dimensões do modelo contribuem de maneira a elevá-lo. Tal investigação também pode ser realizada no nível das experiências impulsionadoras relatadas nesta pesquisa, ou seja, na definição do quanto a combinação entre elas eleva ou reduz a percepção de trabalho significativo.

A pesquisa de *meaningful work* também pode ser ampliada se discutidos os impactos e correlações das outras duas dimensões do construto de Lips-Werma e Wright (2012), realidade e inspiração, com as experiências impulsionadoras de significância para o grupo pesquisado.

As evidências da literatura analisada por Bailey *et al.* (2018) sugerem que os funcionários têm mais probabilidade de experimentar significado quando eles se conectam a diversas fontes de significado. A liderança, aqui entendida como a influência que pessoas exercem para direcionar e regular os comportamentos de outras (Bendassoli & Malvezzi, 2014) alterando dos cursos de ação, é uma grande fonte de significado.

Na perspectiva dos entrevistados, várias são as posições sociais de pessoas de seus relacionamentos que influenciam as percepções de um trabalho com significado, funcionando como líderes significativos, como gestores, família, colega de trabalho, grupo de trabalho, celebridade, professor, amigo e gestor.

Por se tratar de grupos que emergiram espontaneamente das entrevistas, tais posições sociais como fontes de sentido para o trabalho não foram abordadas com profundidade no referencial teórico, mas sobre as quais discorre-se brevemente a seguir.

Esse fenômeno que emergiu do campo, no qual os entrevistados experimentaram experiências significativas influenciadas por esses agentes, ratifica o estudo de Rosso *et al.* (2010) que endereçam como as interações individuais e relacionamentos com outras pessoas e grupos, tanto dentro como fora do ambiente de trabalho, influenciam o sentido do trabalho. Rosso *et al.* (2010) tratam de colegas, grupos e comunidades, família, além dos gestores, que serão tratados mais adiante, como fontes de significado.

Colegas de trabalho podem ter forte influência no sentido do trabalho (Wrzesniewski *et al.*, 2003). Rosso *et al.* (2010) apresentam várias linhas teóricas que demonstram como os colegas conferem um impacto positivo na percepção de significância, dentre elas: i) oportunidades para os empregados se expressarem e fortalecerem valores identitários no trabalho; ii) interferência no processo interpessoal de construção de sentido (como tradução livre de "sensemaking"), no qual o comportamento dos colegas é pista sobre como pensar e se comportar, desenhando, a partir disso, suas próprias atitudes, interpretações e sentido para o trabalho e influenciando a percepção sobre as regras do ambiente e a percepção sobre o próprio trabalho. Os dados encontrados nesta pesquisa revelaram que, além de influenciarem a percepção de como se fazer as coisas no ambiente profissional, colegas de trabalho contribuem para o autodesenvolvimento, a aprendizagem, a evolução interior do indivíduo e o crescimento de sua carreira. Nesse sentido, os achados desta pesquisa indicam novas possibilidades para se investigar as influências dos colegas sobre o desenvolvimento do eu interior e a expressão de potencial do indivíduo.

Os grupos de trabalho se destacaram como posições sociais que têm potencial para impulsionar o *meaningful work* dos pesquisados, ao reconhecerem nos grupos uma força coletiva e potencial para o trabalho em prol de objetivos comuns. Os grupos e as comunidades foram também influenciadores de sentido abordados por Rosso *et al.* (2010, p. 101). Estes autores definem os grupos como "um conjunto de duas ou mais pessoas que estão engajados em uma atividade comum ou compartilham uma identidade ou objetivos comuns". Vários autores citados por Rosso et. al (2010), entre eles Pratt & Ashforth (2003) e Wrzesniewski *et al.* (2003), demonstraram que os papéis dos indivíduos e o senso de identificação com os grupos dos quais fazem parte têm um potencial significativo para impactar os níveis de significância que percebem em seu trabalho.

Além dos relacionamentos interpessoais desenvolvidos no ambiente de trabalho, outras posições sociais fora dessas fronteiras também influenciam o significado do trabalho, de acordo com os dados obtidos na pesquisa, como família, amigo, professores e celebridades.

No que concerne à família, Rosso *et al.* (2010, p. 102) compilaram vários estudos que abordam a influência dessa posição social no trabalho, descrevendo as diversas maneiras pelas quais a família pode influenciar o significado do trabalho, entre elas:

> "sobrecarga do trabalho por meio da demanda de tempo, energia e recursos econômicos; ambiente de apoio e relaxamento no qual uma pessoa pode se recuperar das demandas do trabalho, expressando admiração, respeito e amor [pela pessoa]; afirmando que o que [alguém] disse e fez foi certo; e dando assistência, como dinheiro, tempo, trabalho ou informações".

Os dados desta pesquisa confirmam que a família exerce um papel de suporte incentivador, ao reconhecê-la como um estabilizador para o trabalho, um investidor e como inspiração para carreira, respaldando e incentivando decisões. Entretanto, também trouxeram indícios de que familiares podem exercer papéis de mentores sensei e exemplos inspiradores, servindo como referências e aconselhadores de carreiras, o que pode ampliar a discussão sobre a influência da família no trabalho significativo.

Amigos, professores e celebridades foram encontrados em posições que podem interferir na produção de significância do trabalho, mas não foram identificados estudos que correlacionem *meaningful work* a essas posições sociais, podendo funcionar, portanto, como inspirações para pesquisas futuras.

Todos os entrevistados, sem exceção, citaram os gestores como forte influência em suas experiências significativas de trabalho, confirmando a relevância que se dá a essa posição social em inúmeros estudos, conforme apresentado no referencial teórico. A literatura sobre a relação entre *meaningful work* e a liderança é muito rica ao associar esses dois conceitos e considera a liderança como antecedentes de *meaningful work* (Bailey *et al.*, 2018).

De maneira geral, as posições sociais e suas interferências já estão bem cobertas pela literatura atual. Entretanto, algo emergiu dos dados de maneira inesperada e tem relação com papéis potenciais que essas lideranças significativas assumem ao influenciar o trabalho significativo. Uma vez que tais papéis emergiram do campo, foi necessário buscar na Teoria dos Papéis (ou *Role Theory*) o entendimento sobre o tema.

A Teoria dos Papéis surgiu como uma lente conceitual para desvendar como os processos interativos entre os membros de um sistema social ocorrem para moldar as decisões,

definir padrões de comportamento diádicos ou em nível de grupo. Tais processos interativos se desdobram por meio do desenvolvimento de “papéis” e "expectativas de papéis" (Biddle, 2013; Graen & Uhl-Bien, 1995). A Teoria dos Papéis sugere que os indivíduos se comportam de acordo com as características funcionais, relacionais e estruturais da unidade social em que coexistem (Biddle, 2013; Katz & Kahn, 1978). Biddle (2013) esclarece os papéis presumindo que as pessoas são membros de posições sociais e têm expectativas para seus próprios comportamentos e os de outras pessoas.

Existem algumas correntes de pensamento sobre o escopo e o conteúdo dos papéis que os indivíduos desempenham em um sistema social. Biddle (2013) cita três importantes perspectivas:

a) funcionalismo: “a premissa principal do funcionalismo é que, o que se espera que um indivíduo faça (ou seja, seu escopo e limites de ação) é determinado pela posição formal ou papel funcional que ele ou ela tem dentro do sistema social” (Georgakakis *et al.*, 2019, p,10). Tal perspectiva sugere que os papéis em um sistema social são estáticos e predeterminados pelos títulos funcionais dos indivíduos (Bates & Harvey, 1975). Segundo Guirguis & Chewning (2005), essa perspectiva recebeu menos atenção porque nem todos os papéis permanecem numa posição ou função social, a sociedade não é estável e os indivíduos podem não compartilhar as mesmas expectativas normativas;
b) social-interacionismo: assume que os papéis são socialmente determinados e evoluem com base em processos relacionais iterativos entre os atores em um sistema social (Georgakakis *et al.*, 2019; Biddle, 1986; Raes, *et al.*, 2011). O social-interacionismo enfoca a formação dinâmica de papéis, olhando para os aspectos relacionais, como emoções, motivação, confiança e identidade (Georgakakis *et al.*, 2019; Stryker & Serpe, 1982). “Uma vez que os papeis são criados por meio de processos cognitivos, refletindo normas, atitudes e pistas contextuais, a força dessa abordagem está no seu uso da metodologia qualitativa” (Guirguis & Chewning, 2005, p. 490 e 491);
c) estruturalismo: a perspectiva do estruturalismo assume que os papéis não são definidos de forma harmoniosa. Em vez disso, diferenças estruturais e de poder entre os atores definem os papéis dos membros no sistema social (Georgakakis *et al.*, 2019; Bates & Harvey, 1975; Biddle, 1986). Segundo Guirguis & Chewning (2005), o estruturalismo é mais focado no ambiente social e menos no individual.

Por recomendação de Guirguis & Chewning (2005), os pesquisadores podem selecionar o construto mais relevante para o contexto da sua pesquisa, uma vez que a Teoria dos Papéis não tem um modelo referencial que alinha todos os construtos. Dessa maneira, optou-se por adotar a perspectiva social-interacionista, que parece refletir a forma como os papéis foram trazidos ao longo das entrevistas.

Sob essa ótica, os papéis de mentor sensei, exemplo inspirador, propulsor de carreira, conector próximo e suporte incentivador, e seus respectivos impactos na experiência de um trabalho significativo, surgem como frutos das relações, emoções e interações entre os pesquisados e os agentes influenciadores (lideranças significativas em suas respectivas posições sociais), revelando uma possibilidade de que a Teoria de Papéis possa ser mais trabalhada na literatura de *meaningful work* e vice-versa.

Os papéis exercidos pelas lideranças significativas também se correlacionam com as dimensões de *meaningful work*.

O papel de mentor sensei tende a influenciar positivamente as quatro dimensões de *meaningful work*, segundo o modelo de Lips-Werma e Wright (2012) – desenvolvimento do eu interior; expressão de todo o potencial; serviço aos outros e unidade com outros – ao impactar as experiências significativas de "buscar o autoconhecimento, autodesenvolvimento, aprendizagem e evolução como indivíduo", "crescer na carreira", "liderar e influenciar pessoas" e "trabalhar com a força do coletivo", respectivamente.

Exemplos inspiradores também influenciam as quatro dimensões de *meaningful work* citadas, porém, agregam às experiências significativas "sentir-se desafiado, fazer diferente e fazer acontecer" na dimensão Expressão de todo o potencial e "impactar positivamente" na dimensão de Serviço a outros. Diferentemente do mentor sensei, o papel exemplo inspirador se utiliza do "compartilhamento de um propósito, objetivos ou valores" para impactar a dimensão Unidade com outros.

Os participantes da pesquisa relataram ser impactados pelos propulsores de carreira somente em três das quatro dimensões do construto de Lips-Werma e Wright (2012). As experiências afetadas por esse papel são: "buscar o autoconhecimento, autodesenvolvimento, aprendizagem e evolução como indivíduo" (desenvolver o eu interior); "crescer na carreira" e "sentir-se desafiado, fazer diferente e fazer acontecer" (expressão de todo o potencial) e "compartilhar de um propósito, objetivos ou valores" para impactar a dimensão Unidade com outros.

Já o papel de conector próximo não interfere na dimensão de Unidade com outros, mas impacta positivamente as demais dimensões, ao interferir nas percepções de experiências como

buscar autoconhecimento, autodesenvolvimento, aprendizagem e evolução como indivíduo" (desenvolver o eu interior), "crescer na carreira" (expressão de todo o potencial) e liderar e influências pessoais (serviço a outros).

Suportes incentivadores trazem algo inusitado e exclusivo em relação aos demais papéis, ao interferirem na percepção de experiências significativas de "fidelidade às próprias crenças, valores, princípios, propósitos e desejos pessoais" (desenvolvimento do eu interior), "sentir-se feliz e realizado" (expressão de todo potencial) e "retribuir e ser recíproco" (serviço a outros). Repetem, em relação a outros papéis, a influência nas experiências de "buscar autoconhecimento, autodesenvolvimento, aprendizagem e evolução como indivíduo" (desenvolver o eu interior) e "crescer na carreira" (expressão de todo o potencial). Por outro lado, não impactam a dimensão Unidade com outros.

Sendo o *meaningful work* um processo multidimensional, os achados desta pesquisa trazem indícios de que os papéis de mentor sensei e exemplo inspirador têm potencial para ampliar a percepção de um trabalho mais significativo, uma vez que afetam as quatro dimensões do modelo conceitual referenciado neste estudo, investigação que pode ser realizada em pesquisas futuras.

Por fim, no que diz respeito aos papéis, retorno à análise de dados para resgatar as características de cada papel:

- mentores sensei: líderes significativos que assumem uma postura de conselheiros, mentores e referências, trazendo norte, capacidade de decisão e compartilhamento de experiências. São caracterizados por ensinarem, orientarem, por ampliarem a visão para melhorar a qualidade de uma decisão ou solução, por provocarem reflexões, darem *feedbacks* claros, promoverem desafios e extraírem o melhor das pessoas;
- exemplos inspiradores: considerados como referências, são motivo de inspiração e recebem méritos por seus valores, comportamentos, por serem referências na profissão, pela trajetória de ascensão e superação, pelo conhecimento amplo e profundo, pela excelência ao trabalhar e liderar pessoas. São exemplos de superação e são diferenciados em relação a outros profissionais. São reconhecidos pelos entrevistados como espelhos, pois refletem nas pessoas o desejo de "querer ser esse líder" e "tentar repetir o que ele faz";
- propulsores de carreira: estimulam o engrandecimento e o avanço da carreira das pessoas, servindo como alavancas propulsoras da ascensão profissional. São potentes para influenciar o desempenho e impulsionam movimentos de crescimento profissional,

abrindo espaços de visibilidade, delegação e oportunidades de vivenciarem experiências engrandecedoras. Conversam abertamente sobre carreira, fazendo com que as pessoas se sintam protagonistas de suas realizações e de seu futuro e, por essa razão, constroem laços de confiança muito fortes. Funcionam também como conselheiros e orientadores de carreira;

- conectores próximos: favorecem a proximidade com as pessoas e fortalecem as conexões dessas relações. Demonstram com facilidade suas vulnerabilidades e fragilidades, convidando os entrevistados a se aproximarem para servirem como apoio, como conselheiros. Por consequência, aumentam a reciprocidade da relação. Enxergam as pessoas além das atividades profissionais que realizam, reconhecendo emoções e necessidades como indivíduos e, por esse motivo, são acessíveis, descontroem a hierarquia e se aproximam verdadeiramente das pessoas. Por meio da humanização, conseguem oferecer liberdade e estabelecer vínculos de amizade. São considerados "marcantes". Por demonstrarem vulnerabilidade e assumirem que também erram e se fragilizam, inspiram por serem contraintuitivos, ou seja, por saírem de uma posição superior e se colocarem em posição de aprendizes, reconhecendo erros e que também precisam avançar;
- suportes incentivadores: apoiam, incentivam, suportam, influenciam escolhas, investem, impulsionam, apostam, estão junto, delegam e confiam. São reconhecidos como uma rede de apoio e exercem função correlata à de uma enzima, servindo como elemento estimulador e catalisador, desencadeando processos individuais de autoconfiança e escolhas das pessoas.

Todos os papéis relatados exigem competências e habilidades das lideranças significativas e sugerem que, em sua grande maioria, estão atreladas a *soft skills*. Soma-se a isso o conceito de *meaningful work* trazido por Both-Nwabuwe *et al*. (2017, p. 7) que afirmam que "quando alguém experimenta seu trabalho como significativo, essa é uma experiência subjetiva individual em relação ao significado ou propósito existencial de trabalho". Ou seja, este conceito encontra suas raízes no campo de estudo das humanidades, em vez da teoria da gestão. Combinando as competências e as habilidades das lideranças significativas às experiências significativas que afetam, descerram-se novas oportunidades de discussão na teoria psicológico-humanista para aprofundar o mapeamento de tais competências e habilidades, bem como seus efeitos no *meaningful work*.

Ampliando a discussão por outro ângulo – o das experiências significativas afetadas por cada papel - pode-se entender que “buscar autoconhecimento, autodesenvolvimento, aprendizagem e evolução como indivíduo” (desenvolver o eu interior) e “crescer na carreira” (expressão de todo o potencial) são experiências influenciadas por todos os papéis. Como contraponto, algumas experiências são afetadas somente por um papel: “ser fiel às próprias crenças, valores, princípios, propósitos e desejos pessoais”, “sentir-se feliz e realizado”, “retribuir e ser recíproco”, pelo suporte incentivador; “Impactar positivamente”, pelo exemplo inspirador e “trabalhar com a força do coletivo”, pelo mentor sensei.

Ao expandir a análise para as dimensões de *meaningful work*, percebeu-se que qualquer uma dos papéis afeta integralmente as experiências voltadas para o indivíduo, correlatas ao self, o que já não acontece nas dimensões em que o “outro” é envolvido. Este fenômeno tem potencial para ser pesquisado em investigações futuras.

Creio que se torna mais didático explicar essas relações graficamente, o que é feito no Quadro 17.

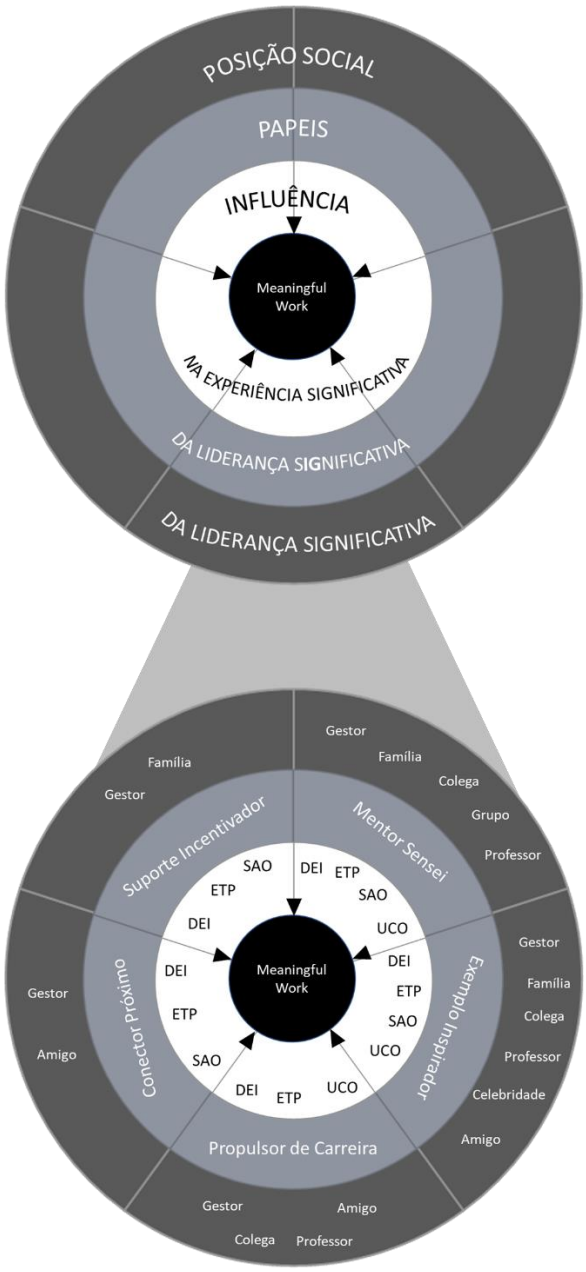
Quadro 17 – Resumo das correlações entre papéis e dimensões de *meaningful work*.

Dimensão de *meaningful work*	**Experiência significativa afetada**	**Mentor sensei**	**Exemplo inspirador**	**Propulsor de carreira**	**Conector próximo**	**Suporte incentivador**
Desenvolver o eu interior	Buscar autoconhecimento, autodesenvolvimento, aprendizagem e evolução como indivíduo	✶	✶	✶	✶	✶
	Ser fiel às próprias crenças, valores, princípios, propósitos e desejos pessoais					✶
Expressão de todo o potencial	Crescer na carreira	✶	✶	✶	✶	✶
	Sentir-se desafiado, fazer diferente e fazer acontecer		✶	✶		
	Sentir-se feliz e realizado					✶
Serviço a outros	Liderar e influenciar pessoas	✶	✶		✶	
	Impactar positivamente		✶			
	Retribuir e ser recíproco					✶
Unidade com outros	Trabalhar com a força do coletivo	✶				
	Compartilhar de um propósito, objetivos ou valores		✶	✶		

Fonte: Elaborado pela autora.

Por fim, diante das discussões apresentadas, propus um modelo (Figura 4) que revela que os papeis das lideranças significativas são o meio pelo qual as diversas posições sociais impactam a percepção de um trabalho significativo, demonstrando as respectivas relações entre as posições sociais, os papeis que assumem e as dimensões de *meaningful work* que influenciam.

Figura 4 – Construto lideranças significativas: papéis e posições sociais e suas influências em experiências significativas



Legenda: DEI – Desenvolvimento do eu interior / ETP – Expressão de todo potencial / SAO – Serviço a outros / UCO – Unidade com outros

Fonte: Elaborada pela autora.

5.2 Implicações práticas

O campo de pesquisa destinado a entender o que é valorizado por profissionais em seus ambientes de trabalho já é bastante extenso. Porém, no presente estudo aborda-se uma nuance pouco presente na literatura, produzida pelos estudiosos das gerações, qual seja, trabalho com propósito significativo (Pratt & Ashforth, 2003) ou *meaningful work*.

Nesse sentido, há um grande potencial para que executivos em C-level, áreas de recursos humanos e gestores de startups utilizem os *insights* desta pesquisa para favorecer e estimular as experiências impulsionadoras de sentido para os profissionais. Atentos a esses *insights*, esses agentes influenciadores podem aprimorar as realidades, os ambientes e as relações de trabalho, impulsionando as percepções do que torna o trabalho digno e valioso.

Além disso, este estudo pode ser um potencial norteador para o desenvolvimento de lideranças (formais e informais) nas startups e nas demais organizações, acelerando a adoção dos papéis significativos na educação executiva. Consultorias também podem encontrar relevância nos conceitos aqui tratados.

Por se tratar de um estudo que envolve outras posições sociais além de gestores, outro grupo que poderia se beneficiar do presente estudo são os professores, ao ampliarem a visão para a influência que exercem na experiência de trabalho significativa para os entrevistados.

6 CONCLUSÕES, PESQUISAS ADICIONAIS E LIMITAÇÕES

Nesta pesquisa, foi conduzido um estudo para explorar a relação entre a liderança e o trabalho significativo na percepção de 16 profissionais de startups brasileiras. O objetivo foi analisar de que maneira a liderança influencia a criação de um trabalho significativo.

As principais bases teóricas que sustentam o presente trabalho são as pesquisas sobre *meaningful work*, incluindo as principais conclusões de estudos prévios sobre o impacto da liderança no trabalho com sentido. Entre os autores dessa linha teórica foram utilizadas, principalmente, as referências de Lepisto & Pratt, (2017); Pratt & Ashforth, (2003); Lips-Wiersma e Morris (2009); Both-Nwabuwe, *et al.* (2017), Bailey *et al.* (2018); Rosso *et al.*, (2010) e Lips-Wiersma & Wright, (2012), cujo construto foi utilizado como referência após a análise dos dados. Alguns teóricos que relacionaram a liderança ao *meaningful work* também foram incluídos, com especial destaque para os artigos de Bailey *et. al.* (2018) e Rosso *et al.* (2010), que destacam a liderança e o gerenciamento como antecedentes de *meaningful work.* Além deles, são citados também teóricos como Ashby (1947), Bales (1950), Lewin (1965), Haslam e Reicher (2016), Smircich e Morgan (1982), (Kipfelsberger & Kark (2018), Podolny *et al.* (2004) e Carton (2018) que trazem as discussões sobre a liderança como uma influência e uma força de transformação, bem como criadora de sentido. Após a análise de dados, etapa na qual surgiram os papéis das lideranças significativas, recorreu-se também à base teórica da Teoria dos Papéis (ou *Role Theory*), ancorada pelos estudiosos Biddle, (2013), Georgakakis *et al.* (2019) e Guirguis & Chewning (2005).

Primeiro, demonstrou-se como os participantes da pesquisa percebiam as experiências diárias que impulsionam a significância do trabalho, as quais foram chamadas de experiências significativas. A investigação demonstrou quatro grandes grupos de experiências significativas que foram: i) experiências que estimulam o engrandecimento do ser humano, o desenvolvimento de qualidades e a elevação interior, com efeitos na autoconfiança, no protagonismo do indivíduo e no autoconhecimento - Desenvolvimento do eu interior; ii) experiências que permitem a expressão de talentos, criatividade e um senso de conquista, sendo uma experiência processada no self, mas dirigida ao exterior - Expressão de todo o potencial; iii) experiências que representam a busca das pessoas por um objetivo maior e, portanto, além do eu, para conferir valor ao seu trabalho, em prol de outros – Serviços a outros e iv) experiências que harmonizam os entrevistados com outras pessoas (ou com princípios de outras pessoas), bem como a notabilidade de se trabalhar em conjunto com outros – Unidade

com outros. As quatro grandes perspectivas encontradas corroboram as dimensões do modelo de Lips-Werma e Wright (2012) relacionadas ao “Ser e Fazer” e ao “Eu e Outro”.

Em segundo lugar, foram demonstradas as diversas posições sociais e papéis de lideranças significativas que influenciam os participantes da pesquisa ao longo de suas carreiras, influências essas que resultaram em experiências significativas, transformadoras e valiosas. Entende-se, nesta pesquisa, a posição social como a posição que a liderança significativa ocupa na história profissional do indivíduo, de acordo com a perspectiva do próprio entrevistado e os papéis como aqueles determinados pela interação interpessoal entre os entrevistados e os líderes significativos, definidos por aspectos relacionais como emoções, motivação, confiança e identidade (Stryker & Serpe, 1982). Como resultados, foram encontrados, entre as posições sociais, os gestores, os colegas de trabalho, os grupos de trabalho, a família, os amigos, as celebridades e os professores. Já entre os papéis das lideranças significativas que influenciam experiências de elevada significância estão o mentor sensei, o exemplo inspirador, o propulsor de carreira, o conector próximo e o suporte incentivador.

Terceiro, esclarecem-se as interferências dessas lideranças em experiências significativas e os impactos da influência na significância do trabalho dos participantes da pesquisa, resultando em uma experiência de transformação ou de significado positivos para esses indivíduos, bem como as correlações entre papéis e dimensões de *meaningful work*, bem como no modelo final apresentado.

Quarto, apresenta-se um modelo que propõe que os papeis podem ser os meios pelos quais as diversas posições sociais ampliam a significância do trabalho, influenciando as percepções de um trabalho mais significativo nas dimensões de *meaningful work.*

Este estudo lança luz sobre a teoria de *meaningful work* e as influências e interações entre indivíduos que afetam a percepção sobre um trabalho significativo.

Pesquisas futuras poderiam, possivelmente, observar com mais detalhes as relações entre a teoria de *meaningful work* e *Role Theory*, para explorar com mais profundidade a interferência de papéis na criação de um trabalho mais significativo.

Ao mesmo tempo, estudos futuros sobre *meaningful work* podem aprofundar o efeito reflexivo do exercício da liderança gestora na percepção de um trabalho mais significativo para o próprio gestor que, ao se sentir responsável pela carreira e pela realização de outras pessoas, pode ter a sua própria percepção de *meaningful work* aumentada.

Outras contribuições futuras podem ampliar esse estudo correlacionando a literatura sobre reciprocidade, vulnerabilidade e outras *soft skills* com o trabalho significativo.

Por fim, novas investigações podem detalhar os efeitos da combinação entre as experiências impulsionadoras de significância, observando suas tensões. Tal investigação se diferenciará da pesquisa original ao levar o estudo das tensões em um segundo nível e não no nível das grandes dimensões relatadas por Lips-Werma e Wright (2012). Tal construto também pode ser explorado observando-se as duas outras dimensões, “realidade” e “inspiração”, em relação às experiências impulsionadoras de significância para o grupo pesquisado.

No entanto, este estudo também apresenta algumas limitações. A pesquisa que lhe deu suporte foi baseada na abordagem descritiva que buscar ser fiel em descrever a essência de um fenômeno conforme revelado na consciência humana (Nam, 2020), evitando a subjetividade do pesquisador. Uma vez descrita a experiência vivida, o significado oculto virá pela reflexão repetida sobre as lembranças coletivas vai, que, por meio de semelhanças nos dados, levando a uma compreensão do fenômeno. Porém, o processo de pesquisa não é linear e, sim, iterativo, ponto em que pode surgir, em um exercício inconsciente de reflexividade, um viés de interpretação.

Um segundo advento é que, desde o início de 2020, devido ao afastamento social decorrente da pandemia de covid-19, foi necessário conduzir todas as entrevistas por videoconferência, o que limitou as observações em relação a comunicações não verbais e outras evidências importantes na interação com os entrevistados.

Um terceiro ponto que deve ser observado é que não foi objeto dessa pesquisa detalhar como o ambiente influenciou o *meaningful work* na perspectiva dos entrevistados. Por consequência, não há detalhamento desta influência nos achados de pesquisa

que as generalizações feitas nesta pesquisa - sejam referentes aos impulsionadores de significâncias (experiências significativas), bem como às posições sociais e papéis da liderança significativa – precisam de uma validação estatística, uma vez que a amostra é relativamente reduzida.

REFERÊNCIAS

Amabile, T., & Kramer, S. (2012). *How leaders kill meaning at work*. McKinsey Quarterly, 1(2012), 124-131.

Ambrose, M. L., & Kulik, C. T. (1999). Old friends, new faces: motivation research in the 1990s. *Journal of Management, 25*(3), 231–292. https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00003-3.

Andrade, C. C., & Holanda, A. F. (2010). Apontamentos sobre pesquisa qualitativa e pesquisa empírico-fenomenológica. *Estudos de Psicologia (Campinas), 27*(2), 259-268. https://doi.org/10.1590/S0103-166X2010000200013.

Applebaum, M. (2012). Phenomenological psychological research as science. *Journal of Phenomenological Psychology, 43*(1), 36–72. https://doi.org/10.1163/156916212X632952.

Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: the mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(3), 193–203. https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.193.

Ashby, W. R. (1947). Principles of the self-organizing dynamic system. *The Journal of General Psychology*, 37(2), 125–128. https://doi.org/10.1080/00221309.1947.9918144

Ashforth, B. E., & Vaidyanath, D. (2002). Work organizations as secular religions. *Journal of Management Inquiry, 11*(4), 359. https://doi.org/10.1177/1056492602238843.

Avolio, B. (1999). *Full leadership development: building the vital forces in organization*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Bailey, C., Lips, W. M., Madden, A., Yeoman, R., Thompson, M., & Chalofsky, N. (2018). The five paradoxes of meaningful work: introduction to the special issue meaningful work: prospects for the 21st century. *Journal of Management Studies, 56*(3), 481-499. https://doi.org/10.1111/joms.12422.

Bailey, C., Yeoman, R., Madden, A., Thompson, M., & Kerridge, G. (2018). A review of the empirical literature on meaningful work: progress and research agenda. *Human Resource Development Review, 18*(1), 83-113. https://doi.org/10.1177/1534484318804653.

Bales, Robert Freed. (1950) *Interaction process analysis: a method for the study of small groups.* Cambridge: Addison-Wesley, 1950. 203 p.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics, 18*(3), 19-31. https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S.

Bateman, T. S., O'Neill, H., & Kenworthy-U'Ren, A. (2002). A hierarchical taxonomy of top managers' goals. *Journal of Applied Psychology, 87*(6), 1134-1148. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1134.

Bates, F. L., & Harvey, C. C. (1975). *The structure of social systems: Halsted Press.*

Bendassolli, P. F., Andrade, J. E. B., Alves, J. S. C., & Torres, T. L. (2015). Meaningful work scale in creative industries: a confirmatory factor analysis. *Psico-USF, 20*(1), 1–12. https://doi.org/10.1590/1413-82712015200101.

Bendassolli, P. F., Magalhäes, M. O., & Malvezzi, S. (2014). Liderança nas organizações. In: J. C. Zanelli; J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos. (Org.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.* (pp. 413-449). Porto Alegre, Artmed.

Bennis, W. G., & Shepherd, H. A. (1965). A theory of group development. *Human Relations, 9*(4), 415-457. https://doi.org/10.1177/001872675600900403.

Biddle, B. J. (1986). Recent development in role theory. *Annual review of sociology*, 67-92.

Biddle, B. J. (2013). *Role theory: Expectations, identities, and behaviors*. Academic Press.

Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company.* California: K&S Ranch.

Boeck, G., Dries, N., & Tierens, H. (2019). The experience of untapped potential: towards a subjective temporal understanding of work meaningfulness. *Journal of Management Studies, 56(*3), 529–557. https://doi.org/10.1111/joms.12417.

Both-Nwabuwe, J. M. C., Dijkstra, M. T. M., & Beersma, B. (2017). Sweeping the floor or putting a man on the moon: how to define and measure meaningful work. *Frontiers in Psychology, 8,* 1658. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01658.

Bowie, N. E. (1998). A Kantian theory of meaningful work. *Journal of Business Ethics, 17*(9/10), 1083–1092. https://doi.org/10.1023/A:1006023500585.

Branson, C. M. & Marra, M. (2019). Leadership as a relational phenomenon: what this means in practice. *Research in Educational Administration & Leadership, 4*(1), 81-108. https://doi.org/10.30828/real/2019.1.4.

Carton, A. M. (2018). I'm not mopping the floors, I'm putting a man on the moon: how NASA leaders enhanced the meaningfulness of work by changing the *meaning* of work. *Administrative Science Quarterly, 63*(2), 323-369. https://doi.org/10.1177/0001839217713748.

Chalofsky, N. E. (2010). *Meaningful workplaces*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Chalofsky, N., & Krishna, V. (2009). Meaningfulness, commitment, and engagement: the intersection of a deeper level of intrinsic motivation. *Advances in Developing Human Resources, 11*(2), 189–203. https://doi.org/10.1177/1523422309333147.

Cheney, G., Zorn, T. E., Planalp, S. & Lair, D. (2008) Meaningful work and personal/social well-being organizational communication engages the meanings of work. *Annals of the International Communication Association, 32*(1), 137-185. http://doi.org/10.1080/23808985.2008.11679077.

Chizzotti, A. (2003). A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios. *Revista Portuguesa de Educação, 16*(2), 221-236.

Ciulla, J. B. (2000). *The working life: the promise and betrayal of modern work*. New York: Three Rivers Press.

Coutinho, M. C. (2009). Sentidos do trabalho contemporâneo: as trajetórias identitárias como estratégia de investigação. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 12(2), 189-202. https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v12i2p189-202.

Creswell, J. (1998). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions.* Thousand Oaks: Sage.

Decker, Ryan, John Haltiwanger, Ron Jarmin, and Javier Miranda. 2014. "The Role of Entrepreneurship in US Job Creation and Economic Dynamism." *Journal of Economic Perspectives*, 28 (3): 3-24.

Dobrow, S. R., & Tosti-Kharas, J. (2011). Calling: the development of a scale measure. *Personnel Psychology, 64*(4), 1001–1049. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01234.x.

Erickson, T. (2011, March). Meaning is the new money. *Harvard Business Review.* Recuperado em 18 out. 2020 de http://blogs.hbr.org/erickson/2011/03/challenging_our_deeply_held_as.html.

Frankl, V. E. (2006). *Man's search for meaning*. Boston, MA: Beacon Press.

Georgakakis D., Heyden M.L., Oehmichen J.D., Ekanayake U.I. (2019*) Four decades of CEO–TMT interface research: A review inspired by role theory.* The Leadership Quarterly. 2019:101354.

George, L. S., & Park, C. (2013). Are meaning and purpose distinct? An examination of correlates and predictors. *Journal of Positive Psychology, 8*(5), 365–375. https://doi.org/10.1080/17439760.2013.805801.

George, L. S., & Park, C. L. (2016). Meaning in life as comprehension, purpose and mattering: toward integration and new research questions. *Review of General Psychology, 20*(3), 205-220. https://doi.org/10.1037/gpr0000077.

Gil, A. C. (2006). *Métodos e técnicas de pesquisa social.* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.

Giorgi, A. (1988). Validity and reliability from a phenomenological perspective. In W. J. Baker, L. P. Mos, H. V. Rappard, & H. J. Stam (Ed.). *Recent trends in theoretical psychology* (pp. 167-176). New York: Springer-Verlag.

Giorgi, A. (1994). A phenomenological perspective on certain qualitative research methods. *Journal of Phenomenological Psychology, 25*(2), 190-220. doi.org/10.1163/156916294X00034.

Giorgi, A. (2008). Difficulties encountered in the application of the phenomenological method in the social sciences. *Indo-Pacific Journal of Phenomenology, 8*(1), 1-9. http://doi.org/10.1080/20797222.2008.11433956.

Giorgi, A. (Ed.) (1985). *Phenomenology and psychological research.* Pittsburgh PA. Duquesne University Press.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: development of Leader-Member Exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly, 6*(2), 219-247. https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5.

Grant, A. M. (2012). Leading with meaning: beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. *Academy of Management Journal, 55*(2), 458-476. https://doi.org/10.5465/amj.2010.0588.

Grant, K. (2008). Who are the lepers in our organizations? a case for compassionate leadership. *Business Renaissance Quarterly, 3*(2), 75-91.

Guirguis, L. M., & Chewning, B. A. (2005). Role theory: literature review and implications for patient-pharmacist interactions. *Research in Social & Administrative Pharmacy* : *RSAP*, 1(4), 483–507.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology, 60*(2), 159-170. https://doi.org/10.1037/h0076546.

Haslam, S. A., & Reicher, S. D. (2016). Rethinking the Psychology of Leadership: From Personal Identity to Social Identity. *Daedalus*, 145(3), 21–34. https://doi.org/10.1162/DAED_a_00394

Hein, S. F., & Austin, W. J. (2001). Empirical and hermeneutic approaches to phenomenological research in psychology: a comparison. *Psychological Methods, 6*(1), 3-17. doi.org/10.1037/1082-989X.6.1.3.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 755-768. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755.

Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 694. https://doi.org/10.5465/256287.

Katz, D. and Kahn R. L., (1978) *The social psychology of organizations*, second edition, Hoboken, NJ: John Wiley.

Kipfelsberger, P., & Kark, R. (2018). Killing me softly with his/her song: how leaders dismantle followers sense of work meaningfulness. *Frontiers in Psychology, 9*, 654. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00654.

Kollmann, Tobias & Stoeckmann, Christoph & Hensellek, Simon & Kensbock, Julia. (2016). European Startup Monitor 2016.

Korotkov, D. L. (1998). The sense of coherence: making sense out of chaos. In P. T. P. Wong (Ed.). *The human quest for meaning: a handbook of psychological research and clinical applications.* (pp. 51–70). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Lepisto, D. A., & Pratt, M. G. (2017) Meaningful work as realization and justification: toward a dual conceptualization. *Organizational Psychology Review, 7*(2), 99-121. https://doi.org/10.1177/2041386616630039.

Lewin, K.(1965) *Teoria de campo em ciência social*. São Paulo: Pioneira: 1965.

Lips-Wiersma, M., & Morris, L. (2009). Discriminating between 'meaningful work' and the 'management of meaning'. *Journal of Business Ethics, 88*(3), 491-511. https://doi.org/10.1007/s10551-009-0118-9.

Lips-Wiersma, M., & Wright, S. (2012). Measuring the meaning of meaningful work: development and validation of the comprehensive meaningful work scale (CMWS). *Group & Organization Management, 37*(5), 655-685. https://doi.org/10.1177/1059601112461578.

Martela, F. (2010, August 6-10). *Meaningful work: an integrative model based on the human need for meaningfulness.* Paper presented at the Academy of Management, Montreal, Quebec.

Martela, F., & Pessi, A. B. (2018). Significant work is about self-realization and broader purpose: defining the key dimensions of meaningful work. *Frontiers in Psychology, 9*, 363. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00363.

Martela, F., & Steger, M. F. (2016). The three meanings of meaning in life: distinguishing coherence, purpose, and significance. *The Journal of Positive Psychology, 11*(5), 531-545. https://doi.org/10.1080/17439760.2015.1137623.

May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational & Organizational Psychology, 77*(1), 11-37. https://doi.org/10.1348/096317904322915892.

McCrea, R., Boreham, P., & Ferguson, M. (2011). Reducing work-to-life interference in the public service. *Journal of Sociology, 47*(3), 313-332. https://doi.org/10.1177/1440783311407946.

McGregor, I., & Little, B. R. (1998). Personal projects, happiness, and *meaning*: on doing well and being yourself. *Journal of Personality & Social Psychology, 74*(2), 494-512. https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.2.494.

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

Mucchielli, R. (1991). *Les méthodes qualitatives*. Paris: Presses Universitaires de France.

Muirhead, R. (2004). *Just work.* Cambridge, MA: Harvard University Press.

Nam, S. (2020). The meaning of work and leisure for South Korea's elderly: Giorgi's descriptive phenomenological approach. *Leisure/Loisir: Journal of the Canadian Association for Leisure Studies, 44*(2), 255–277. https://doi.org/10.1080/14927713.2020.1760124.

Park, C. L. (2010). Making sense of the meaning literature: an integrative review of meaning making and its effects on adjustment to stressful life events. *Psychological Bulletin, 136*(2), 257–301. https://doi.org/10.1037/a0018301.

Pavlish, C., & Hunt, R. (2012). An Exploratory Study About Meaningful Work in Acute Care Nursing. *Nursing Forum*, 47(2), 113–122. https://doi.org/10.1111/j.1744-6198.2012.00261.x.

Podolny, J. M., Khurana, R., & Hill-Popper, M. (2004). *Revisiting the meaning of leadership*. Cornell University ILR School. Recuperado em 18 out. 2020, de https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1933&context=articles.

Pradhan, S., & Pradhan, R. K. (2016). Transformational leadership and job outcomes: the mediating role of meaningful work. *Global Business Review, 17*, 173-185. https://doi.org/10.1177/0972150916631211.

Pratt, M. G., & Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Ed.). *Positive organizational scholarship* (pp. 309–327). San Franscisco: Berrett-Koehler.

Raes, A. M., Heijltjes, M. G., Glunk, U., & Roe, R. A. (2011). The interface of the top management team and middle managers: A process model. *Academy of management review*, 36, 102-126.

Ries, E. *A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas.* São Paulo: Lua de Papel, 2012.

Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: a theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior, 30*, 91–127. https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology, 25*(1), 54–67. https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study. *Educational & Psychological Measurement, 66*(4), 701–716. https://doi.org/10.1177/0013164405282471.

Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality & Social Psychology, 53*(3), 550–562. https://doi.org/10.1037/0022-3514.53.3.550.

Seaman, C., LaPerla, J., Schwartz, E., & Bienstock, J. (2018). Common leadership characteristics, personality traits, and behaviors that generations x, y, and z leaders find effective for shared leadership: a formal, informal, and rational approach. *Journal of International Management Studies, 18*(3), 5-20. https://doi.org/10.18374/jims-18-3.1.

Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory. *Organization Science, 4*(4), 577-594. https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577.

Sievers, B. (1994). *Work, death and life itself: essays on management and organization*. Berlin: Walter de Gruyter.

Silva, C. R., Gobbi, B. C.; Simão, A. A. (2005). O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. *Organizações Rurais & Agroindustriais, 7*(1), 70-81. Recuperado em 15 out. 2020, de https://www.redalyc.org/pdf/878/87817147006.pdf.

Silva, N. & Tolfo, S. R. (2012). Trabalho significativo e felicidade humana: explorando aproximações. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho, 12*(3), 341-354. Recuperado em 15 out. 2020, de http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v12n3/v12n3a08.pdf.

Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: the management of *meaning*. *The Journal of Applied Behavioral Science, 18*(3), 257-273. https://doi.org/10.1177/002188638201800303.

Steger, M. F., Frazier, P., Oishi, S., & Kaler, M. (2006). The meaning in life questionnaire: assessing the presence of and search for meaning in life. *Journal of Counseling Psychology, 53*(1), 80-93. https://doi.org/10.1037/0022-0167.53.1.80.

Stryker, S., & Serpe, R. T. (1982). Commitment, identity salience, and role behavior: A theory and research example. In W. Ickes & E. S. Knowles (Eds.), *Personality, roles, and social behavior* (pp. 199–218). New York, NY: Springer-Verlag.

Tummers, L. G., & Knies, E. (2013). Leadership and meaningful work in the public sector. *Public Administration Review, 73*(6), 859–868. https://doi.org/10.1111/puar.12138.

Turner, B. (2009). The phenomenological research method as a valid human sciences research tool into the investigation of human behavior. In C. A. Lentz (Ed.). *The refractive thinker: research methodology.* (vol. 2, pp. 121-145). Las Vegas: The Lentz Leadership Institute.

WIKIPEDIA. Títulos honoríficos japoneses (s.d.). Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Títulos_honoríficos_japoneses.

Wolf, S. (2010). *Meaning in live and why it matters.* Princeton, NJ: Princeton University Press.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. (2001). Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work. *Academic of Management Review, 26*(2), 179-201. https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011.

Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., & Debebe, G. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. *Research in Organizational Behavior, 25*, 93–135. https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25003-6.

Yeoman, R. (2014). Conceptualising meaningful work as a fundamental human need. *Journal of Business Ethics, 125*(2), 235-251. https://doi.org/10.1007/s10551-013-1894-9.

APÊNDICE 1 – ROTEIROS DE PESQUISA

Roteiro de pesquisa da Fase 1

Pesquisador: Príscilla Duarte

NOME DO ENTREVISTADO:

INTRODUÇÃO

Olá, meu nome é Príscilla e estou conduzindo uma pesquisa de mestrado com profissionais de startups mineiras. Eu gostaria de conhecer melhor a sua carreira, como você percebe o seu trabalho e o que ou quem te influenciou ao longo do tempo.

Não se preocupe, os resultados serão anônimos e confidenciais.

Se você não se importar, eu gostaria de gravar assim não perco os detalhes da nossa conversa.

Tenho um roteiro para ajudar em nossa conversa, mas se necessário, podemos ir por outros caminhos.

Muito obrigada pela sua disponibilidade em conversar comigo!

INFORMAÇÕES DEMOGRÁFICAS

Local de trabalho	
Número de funcionários	
Sexo	
Idade	

WARM UP – vamos falar sobre sua trajetória e sobre o valor do trabalho para você.

Fale sobre sua trajetória profissional

1- O que te motivou a escolher o que você faz hoje?
2- Como você se sente em relação ao trabalho que realiza?
3- O que você precisa para realizar seu trabalho?
4- O que é importante para você se sentir realizado em seu trabalho?
5- Porque seu trabalho é digno e valioso?

INGRESSO NO SELF – O que o seu trabalho tem a ver com você como indivíduo (talentos, o que te move, o que é conquista para você)

6- Quais são os seus talentos? Eles estão expressos em seu trabalho? Com você se sente em relação a isso?

INGRESSO EM "OTHERS" – O que é importante para você sobre o que cerca o seu trabalho (pessoas, valores, um propósito maior)

7- Como você vê a importância de se trabalhar em conjunto com outras pessoas?

8- Compartilhar valores com quem você trabalha: o que você tem a me dizer sobre isso?

9- Seu trabalho está a serviço de algum propósito?

INGRESSO EM LIDERANÇA COMO INFLUÊNCIA - Quem influenciou de forma significativa e transformadora o seu trabalho.

10- Alguém influenciou de forma significativa e transformadora o seu trabalho? Quem é essa pessoa?
11- Como essa pessoa te influenciou? O que aconteceu?
12- Qual o valor disso para você como profissional?
13- Se você pudesse escolher uma imagem que representa essa pessoa, qual seria? Por que?

FINALIZAÇÃO – Para o que você trabalharia de graça e se sentiria realizado.

14- Que conselhos você daria a alguém para que o trabalho dessa pessoa fosse significativo para ela e para o mundo?

15- Qual a imagem que representa o valor do seu trabalho? Por que?

Roteiro de pesquisa da Fase 2

Pesquisador: Príscilla Duarte

NOME DO ENTREVISTADO:

INTRODUÇÃO

Olá, meu nome é Príscilla e estou conduzindo uma pesquisa de mestrado com profissionais de startups mineiras. Eu gostaria de conhecer melhor a sua carreira, como você percebe o seu trabalho e o que ou quem te influenciou ao longo do tempo.

Não se preocupe, os resultados serão anônimos e confidenciais.

Se você não se importar, eu gostaria de gravar assim não perco os detalhes da nossa conversa.

Tenho um roteiro para ajudar em nossa conversa, mas se necessário, podemos ir por outros caminhos.

Muito obrigada pela sua disponibilidade em conversar comigo!

INFORMAÇÕES DEMOGRÁFICAS

Local de trabalho	
Número de funcionários	
Sexo	
Idade	

WARM UP – vamos falar sobre sua trajetória e sobre o valor do trabalho para você.

Fale sobre sua trajetória profissional

16- O que te motivou a escolher o que você faz hoje?
17- Como você se sente em relação ao trabalho que realiza?
18- O que você precisa para realizar seu trabalho?
19- O que é importante para você se sentir realizado em seu trabalho?
20- Porque seu trabalho é digno e valioso?

INGRESSO EM LIDERANÇA COMO INFLUÊNCIA - Quem influenciou de forma significativa e transformadora o seu trabalho.

1- Alguém influenciou de forma significativa e transformadora o seu trabalho? Quem é essa pessoa?
2- Como essa pessoa te influenciou? O que aconteceu?

3- Qual o valor disso para você como profissional?
4- Se você pudesse escolher uma imagem que representa essa pessoa, qual seria? Por que?

INGRESSO NO SELF – O que o seu trabalho tem a ver com você como indivíduo (talentos, o que te move, o que é conquista para você)

5- Quais são os seus talentos? Eles estão expressos em seu trabalho? Com você se sente em relação a isso?

INGRESSO EM "OTHERS" – O que é importante para você sobre o que cerca o seu trabalho (pessoas, valores, um propósito maior)

6- Como você vê a importância de se trabalhar em conjunto com outras pessoas?

7- Compartilhar valores com quem você trabalha: o que você tem a me dizer sobre isso?

8- Seu trabalho está a serviço de algum propósito?

FINALIZAÇÃO – Para o que você trabalharia de graça e se sentiria realizado.

9- Que conselhos você daria a alguém para que o trabalho dessa pessoa fosse significativo para ela e para o mundo?

10- Qual a imagem que representa o valor do seu trabalho? Por que?