

ANÁLISE DOS SENTIDOS DO TRABALHO PARA EMPREGADOS E SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS

PEDRO EVANDRO LIMA DE ASSIS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

MARIE EMMANUELLE DE ALENCAR E SILVA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

LUMA LOUISE SOUSA LOPES
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

ANÁLISE DOS SENTIDOS DO TRABALHO PARA EMPREGADOS E SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS

1 INTRODUÇÃO

A busca pelo sentido do trabalho transcende a necessidade de subsistência e adentra a esfera da identidade, realização pessoal e contribuição social. Compreender o que confere propósito à atividade laboral é importante para a satisfação, motivação e bem-estar dos trabalhadores, impactando não apenas suas vidas individuais, mas também o funcionamento e os resultados das organizações (Costa *et al.*, 2022; Moraes *et al.*, 2024). Por sentido do trabalho, entende-se aqui as produções pessoais a partir das vivências diárias no ambiente profissional e das influências dos contextos socioeconômico, político e cultural que cercam os trabalhadores (Spinelli-de-Sá; Lemos & Oliveira, 2021).

Alguns defendem que hoje o trabalho é menos central do que em outras épocas, para outros, ele se coloca como fator social, de identidade e de socialização (Schweitzer *et al.*, 2016). É posto que, diante das transformações nas formas de organização do trabalho e das influências de fatores macroestruturais — como aspectos econômicos, políticos e sociais —, é natural que diferentes ocupações ou grupos profissionais apresentem variações quanto aos elementos que dão sentido ao trabalho, conforme os distintos modelos teóricos existentes (Costa & Vieira, 2024).

Na Administração Pública, os servidores públicos são aqueles que exercem funções públicas permanentes e mantêm vínculo com entes federativos, autarquias e fundações públicas de natureza autárquica, sendo regidos pelo Regime Jurídico Único, estabelecido pela Lei 8.112/90 (Carvalho Filho, 2024). Já os empregados de empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações públicas de direito privado seguem as normas da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT, 1943), estando sujeitos ao direito privado nas relações trabalhistas. Essa distinção evidencia que, no ordenamento jurídico brasileiro, os servidores públicos compõem uma categoria distinta dos empregados públicos (Carvalho Filho, 2024).

No setor público, os sentidos do trabalho são multifacetados, indo desde provedor material, reproduzidor de valores sociais, operador de integração social até fonte de realização pessoal/sentido existencial (Santos *et al.*, 2024). Com base neste contexto e considerando a diferença de vínculo, quais os sentidos atribuídos ao trabalho por servidores e empregados públicos? Assim, este artigo tem como objetivo compreender quais os sentidos atribuídos ao trabalho por servidores e empregados do setor público federal, regidos por regulamentos trabalhistas diferentes (estatutários e celetistas, respectivamente).

Realizado levantamento da literatura recente no Portal de Periódicos CAPES, no período de 2020 a 2024, considerando artigos revisados por pares em periódicos relacionados à Ciências Sociais Aplicadas e usando como *string* de busca (“sentidos do trabalho” OR “significado do trabalho”) AND (“servidores públicos” OR “empregados públicos”), verificou-se ausência de pesquisas que tratem especificamente dos sentidos do trabalho cuja abordagem seja os agentes públicos analisados à luz do seu tipo de vínculo junto ao Estado.

Corroboram com essa percepção, Costa e Vieira (2024, p. 217) quando salientam que “revisitando estudos e modelos teóricos mais antigos, é possível mapear algumas proposições que parecem até então inexploradas”, como por exemplo, comparações a partir de diferenças individuais e contextuais (Morin, 2008). A lacuna de pesquisa encontra-se delineada pelos por Costa e Vieira (2024) quando estes estimulam a comparação entre trabalhadores de segmentos diferentes ou com tipos de contrato de trabalho distintos.

Este estudo contribui ao avançar na agenda de pesquisa nacional sobre os sentidos e significados do trabalho e possui ainda relevância social, tendo em vista que o tema

Trabalho na Administração Pública está atrelado ao 8º Objetivo do Desenvolvimento Sustentável (ODS), estabelecido pela Organização das Nações Unidas, previsto na Agenda 2030 ao referir-se a “promover o crescimento econômico inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho digno para todos” (ONU, 2025). Além disso, também busca-se revisitar um modelo já consolidado, como o de Morin *et al.* (2007), de forma a identificar possíveis novos elementos que possam ser incorporados a ele.

Este artigo é constituído além desta Introdução, pelas seções do Referencial Teórico, Metodologia, Análise dos Resultados e Conclusão, no qual descrevemos as considerações finais extraídas, as limitações percebidas e as sugestões para futuras pesquisas.

2 SENTIDO DO TRABALHO: CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS

De mera fonte de subsistência, o trabalho passou a desempenhar também papel na estruturação do ciclo de vida, que influencia valores, hábitos e interações sociais, fornecendo forma e conteúdo para a vida adulta e contribuindo para o desenvolvimento pessoal. Além disso, forma identidade por meio das experiências nos contextos em que é vivido (Henry, 1971). Sobre a origem do vocábulo “sentido”, etimologicamente, advém-se do latim *sensus*, remetendo à percepção, sentimento, significado, ou ao verbo *sentire*. Observa-se que pode ser empregada como sinônimo de “significado”, e sua origem alude, mormente, à ocorrência de encadeamentos psicológicos básicos (Tolfo & Piccinini, 2007).

Morin *et al.* (2007) apresentam uma abordagem na perspectiva epistemológica humanista-fenomenológica, postulando que o "sentido do trabalho" é uma necessidade humana vital, emergindo como produto da atividade (Schweitzer *et al.*, 2016). O sentido estrutura-se em três componentes: a) a significação, que abarca as representações e o valor atribuído à atividade; b) a orientação, referente às inclinações e ao que guia as ações no trabalho; e c) a coerência, que representa o equilíbrio e harmonia esperados na relação entre o indivíduo e sua ocupação, refletindo a conexão entre os valores pessoais e a prática laboral (Pereira & Tolfo, 2017; Schweitzer *et al.*, 2016). Morin

Tais dimensões podem ser analisadas na perspectiva individual (valores éticos, desenvolvimento); organizacional (resultados, utilidade para a empresa); e social (contribuição para a sociedade) (Morin *et al.*, 2007). A dimensão individual refere-se às circunstâncias e ao sentido do trabalho para a própria pessoa, incluindo subdimensões como satisfação pessoal, alienação, identidade, valorização, prazer, desenvolvimento e a relação do trabalho com sobrevivência e independência. A dimensão organizacional abrange aspectos relacionados ao ambiente de trabalho, como as relações com colegas e superiores, a liderança, organização e utilidade do trabalho. Já a dimensão social considera a função do trabalho e sua contribuição para a inserção e o desenvolvimento da sociedade.

Outros estudos têm adicionado novas categorias de sentido como cooperação; prática associada ao prazer e sofrimento inerente à profissão ou mesmo um elemento que constrói a identidade do trabalhador (Irigaray *et al.*, 2019); como fator de reinserção social (Vianna, *et al.*, 2025). O sentido também pode ser conferido ao trabalho na medida em que este induz equipes sinérgicas e promove conexões transformadoras (Cahú, 2025). Quando ampliado para grupos minoritários, como pessoas com deficiência, emergem categorias como capacitismo e ausência de acessibilidade (Matos & Duarte, 2025).

O sentido do trabalho se posiciona como uma conexão importante no contexto organizacional. Os sentidos atribuídos ao trabalho podem influenciar a forma como os indivíduos se conectam com suas organizações e o nível de energia e envolvimento que dedicam às suas tarefas, impactando vínculos organizacionais e o engajamento no trabalho, (S. D. M. Costa *et al.*, 2022), além de estar fortemente relacionado ao comprometimento organizacional (Schulze, *et al.* 2024).

Além disso, o sentido do trabalho assume papel fundamental na emancipação humana, satisfação, motivação e bem-estar do indivíduo (Moraes *et al.*, 2024), a partir de uma visão radicalmente voltada para as necessidades humanas e afetivas no ambiente organizacional. Tal abordagem critica a visão puramente econômica e instrumental do trabalho, buscando compreender o indivíduo em sua totalidade, com suas motivações internas e a busca por realização pessoal.

No âmbito da Administração pública, compreender o sentido do trabalho para seus trabalhadores é relevante considerando o modelo vigente que exige eficiência técnica em detrimento da subjetividade do trabalhador (Coelho & Oliveira, 2019). Além disso, embora trabalhos como o de Nunes *et al.* (2019) enfoquem os servidores públicos, pouco discute a respeito dos sentidos do trabalho para os trabalhadores da Administração Pública conforme o tipo de organização que integram e, conseqüentemente, o regime pelos quais estão ligados à ela.

A Constituição Federal de 1988 representa um marco na proteção dos direitos fundamentais, situando a dignidade da pessoa humana e os valores sociais do trabalho como fundamentos do Estado Democrático de Direito, em seu artigo 1º, inciso III (Constituição da República Federativa do Brasil [CF], 1988). Em termos laborais, torna emblemático o Artigo 7º elencando uma série de garantias que protegem o trabalhador (CF, 1988).

Entende-se, pois, haver uma conexão intrínseca entre trabalho como um direito social diretamente ligado à dignidade humana e que, portanto, a qualidade das relações de trabalho e todo seu contexto influenciam no bem-estar físico, psicológico e social dos indivíduos, reforçando a ideia de que o trabalho é um meio de promoção de desenvolvimento pessoal e social suscitando interesse sobre a percepção dos sentidos do trabalho para aqueles que o vivenciam.

3 SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS ENTRE EMPREGADO PÚBLICO E SERVIDOR PÚBLICO

Segundo o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI, 2025), no Painel Estatístico de Pessoal (PEP), em abril de 2025 no Brasil, constavam um total de 571.222 servidores ativos e em abril de 2024 existiam 572.814, uma redução de 1.592 servidores (-0.28%) de um ano para o outro. Já na administração pública indireta, o Relatório Agregado das Empresas Estatais Federais informa que as 44 empresas estatais federais empregavam, ao final de 2023, um total de 436.283 trabalhadores (Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos [MGI], 2024). A importância dos empregados públicos para a sociedade se reflete nos concursos realizados por estatais, que até outubro de 2023 admitiram 10.868 pessoas. Tal movimento, mesmo com os desligamentos, permitiu um saldo positivo de 2,9 mil novos empregados (MGI, 2024).

Os Servidores Públicos são agentes com função pública permanente e relação de trabalho com as pessoas federativas, autarquias e fundações públicas de natureza autárquica (Carvalho Filho, 2024), regidos pelo Regime Jurídico Único, instituído pela Lei 8.112/90. Empregados de empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações públicas de direito privado, por serem regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT, 1943), submetem-se a regras de direito privado em suas obrigações trabalhistas, evidenciando que a tradição jurídica brasileira enquadra os servidores públicos em uma categoria diferente dos empregados públicos (Carvalho Filho, 2024).

Desse modo, tanto o empregado público, regido pela CLT, quanto o servidor público estatutário, regido pela Lei 8.112 (1990), desempenham funções administrativas no setor público. Ambos estão sujeitos aos princípios constitucionais da administração pública, legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (CF, 1988, art. 37, caput), além de cumprirem funções essenciais para o Estado. No entanto, enquanto o empregado

público que possui vínculo celetista, não tem estabilidade e pode ser demitido sem processo administrativo disciplinar (PAD), o servidor público, após estágio probatório, adquire estabilidade, sem que seja possível ocorrer o fim da relação sem seu respectivo PAD (CLT, 1943; CF, 1988; Lei 8.112, 1990; Brasil, 2024).

O empregado público, por ser contratado sob as normas da CLT, possui direitos trabalhistas como seguro desemprego e Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (Lei 7.998; 1990; Lei 8.036, 1990), mas ambos iniciam seus vínculos por meio de concurso público enquanto o servidor público é regido pelo estatuto, que prevê vantagens como aposentadoria integral (dependendo da data de ingresso) e licenças específicas (Carvalho Filho, 2024). Os regimes previdenciários também se distinguem, cada um com suas regras próprias, mas cada vez mais próximos, tendo em vista as mudanças no Regime de Previdência Próprio (estatutários) ocorridas com as com as Emendas Constitucionais nos 20/98, 41/2003, 47/2005 e 103/2019 (Nohara, 2025).

O aspecto distintivo da estabilidade é significativo. O servidor estatutário, após 3 anos de estágio probatório, torna-se estável, garantindo proteção contra demissões arbitrárias (Carvalho Filho, 2024). Já o empregado público pode ser dispensado a qualquer momento, desde que respeitados os direitos trabalhistas, como aviso prévio e multa do FGTS (Martins, 2024). Além disso, o servidor está sujeito a um regime disciplinar mais rígido, com penalidades como suspensão e demissão por improbidade, enquanto o empregado público segue as normas da Justiça do Trabalho em caso de conflitos (Carvalho Filho, 2024; Martins, 2024 & Di Pietro, 2025).

Por fim, as remunerações também seguem lógicas distintas. O servidor público tem seu salário definido por lei, com reajustes vinculados a políticas governamentais, enquanto o empregado público pode negociar condições salariais coletivamente, ainda que dentro dos limites legais (Carvalho Filho, 2024; Martins, 2024). Ambos, contudo, estão sujeitos ao teto constitucional de remuneração (CF, 1988, art. 37, XI). Essas diferenças refletem a dualidade do Direito Administrativo brasileiro, que equilibra flexibilidade contratual e rigidez estatutária, conforme a natureza da função pública.

4 METODOLOGIA

De abordagem qualitativa e exploratória (Zamberlan, 2016), este artigo utilizou a técnica de entrevistas semi-estruturadas para a coleta de dados, no intuito de tornar a captação das informações mais flexível, buscando aprofundamentos nas investigações quando os entrevistadores percebiam oportunidades de explorar tópicos pontuais (Bauer & Gaskell, 2002). O roteiro foi elaborado pelos autores considerando o objetivo da pesquisa e a literatura sobre os sentidos do trabalho. Foram constituídas 36 perguntas organizadas em 4 blocos: perfil sociodemográfico, seguido por perguntas que visavam explorar as 3 dimensões que constroem um trabalho com sentido (Morin *et al.*, 2007): dimensão individual, dimensão organizacional e dimensão social. As entrevistas foram conduzidas considerando a abordagem cognitiva-reflexiva proposta por Pinho e Silva (2025).

Foram entrevistados 10 trabalhadores ativos do serviço público federal, na cidade de Fortaleza, sendo 5 empregados públicos (CLT) e 5 servidores públicos (EST), no mês de junho de 2025, enumerados conforme a ordem cronológica das entrevistas. Com faixa etária entre 31 e 60 anos, sendo a maioria entre 40 e 50 anos. A média de tempo de vínculo público foi de 11 anos e 4 meses. No grupo dos estatutários, 4 têm cargos de nível superior e 1 têm cargos de nível médio, sendo 2 mulheres e 3 homens. Entre os celetistas, 3 têm cargos de nível médio e 2 têm cargos de nível superior, sendo 3 mulheres e 2 homens. Todos os entrevistados tiveram suas identidades preservadas e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). As entrevistas foram realizadas de forma presencial (1) ou

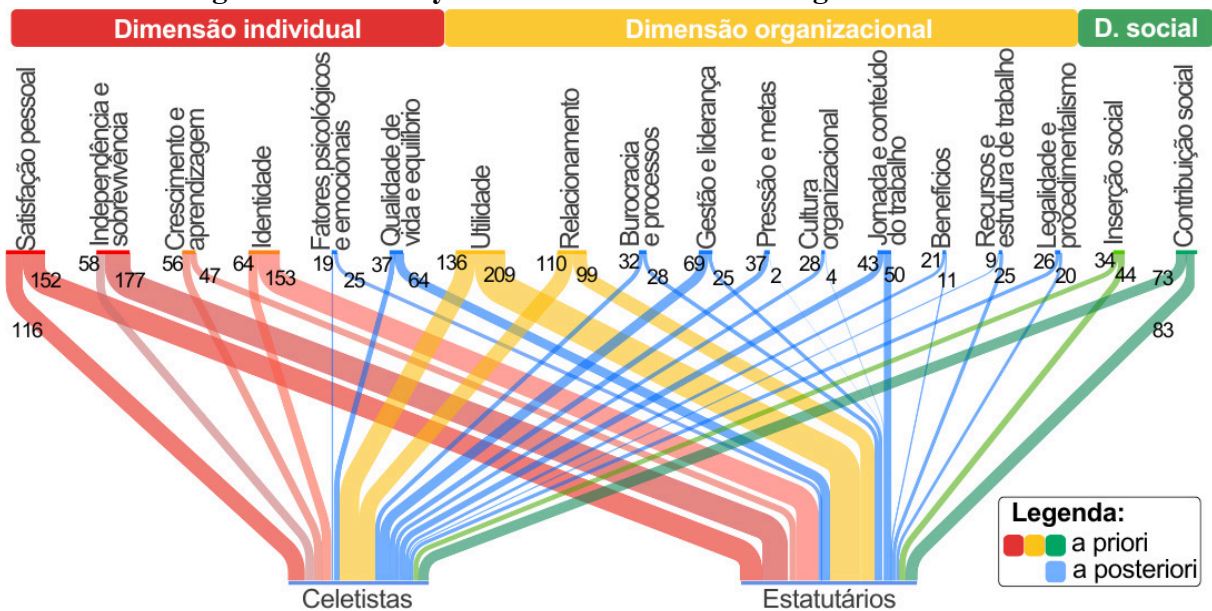
online (9), conforme a conveniência do entrevistado. As entrevistas tiveram duração média de 58 minutos e todas foram gravadas e, posteriormente, transcritas.

Os participantes foram selecionados por meio da técnica *snowball* (Maia, 2020), sendo o primeiro entrevistado de cada grupo escolhido por acessibilidade e conveniência através de indicação e contato por aplicativo de mensagem. A saturação guiou a delimitação da quantidade de entrevistados totais que participaram da pesquisa. Utilizou-se o procedimento de Fontanella *et al.* (2011) para acompanhar, através da frequência de registro, a aparições de novos temas. Na 7ª entrevista, observou-se que as temáticas e tipos de enunciados abordados pelos entrevistados já não traziam mais novidades.

Para análise dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo (Bardin, 2016). Com a transcrição de todas as entrevistas, foi realizada a pré-análise, com a leitura flutuante de todo o material textual e a construção do *corpus* considerando as respostas dos entrevistados (unidade de análise). O *corpus* foi composto pelas 10 entrevistas transcritas, considerando os critérios de exaustividade (utilizou-se todas as entrevistas realizadas); homogeneidade (todas as entrevistas foram obtidas com a mesma técnica) e pertinência (todas foram adequadas ao objetivo da pesquisa) de Bardin (2016).

O *corpus* foi codificado, com apoio do *software Atlas.ti*®, utilizando-se como unidades de registro (UR) fragmentos das respostas obtidas e unidades de contexto (UC) os segmentos das respostas que ajudam na compreensão da UR. Ao todo, a análise qualitativa dos dados delineou 1.928 citações (UC) com 2.186 marcações de códigos (UR), agrupadas em 8 temas *a priori* (73,7% do todas as UR) relacionadas ao sentidos do trabalho e que se subdividem em três dimensões (categorias): Individual, Organizacional e Social. Essas subcategorias, definidas por Morin *et al.* (2007), foram usadas para estabelecer os códigos dos termos *a priori*, seguindo o critério semântico (Bardin, 2016).

Gráfico 1 - Diagrama de Sankey - Coocorrência entre Códigos x Vínculos Trabalhistas



Fonte: Gráfico gerado no *Atlas.ti*® e editado pelos autores (2025).

Ao longo da codificação, no entanto, emergiram 10 novos códigos, definidos, assim, *a posteriori* (Fatores psicológicos e emocionais, Qualidade de vida e equilíbrio, Burocracia e processos, Legalidade e procedimentalismo, Gestão e liderança, Pressão e metas, Cultura organizacional, Jornada e conteúdo do trabalho, Benefícios, e Recursos e estrutura de trabalho), correspondendo a 26,3% de todas as UR. O Gráfico 1 apresenta as principais conexões entre os temas, sendo a espessura das linhas a representação da frequência da coocorrência.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise do *corpus* da pesquisa demonstrou que todos os sentidos identificados por Morin *et al.* (2007) se apresentam também quando o contexto estudado é o de trabalhadores no serviço público federal, observando-se similaridades e diferenças dos temas abordados para caracterizar os sentidos do trabalho entre os dois grupos de trabalhadores estudados. Além disso, verificou-se o surgimento de novos temas relacionados ao sentido, através dos códigos *a posteriori* identificados, e que foram alocados em duas das três dimensões já existentes no modelo, por afinidade temática. Os temas Fatores psicológicos e emocionais e Qualidade de vida e equilíbrio, foram incluídos na Dimensão Individual. Os temas Burocracia e processos, Gestão e liderança, Pressão e metas, Cultura organizacional, Jornada e conteúdo do trabalho, Benefícios, Recursos e estrutura do trabalho e Legalidade e procedimentalismo foram incluídos Dimensão Organizacional.

A análise identificou um equilíbrio temático nas menções das Dimensões Individual (44,28%) e Organizacional (45,01%), com leve peso a mais para a Dimensão Organizacional (+0,73%), evidenciando que fatores referentes ao institucionalismo, procedimentos organizacionais, relacionamentos hierárquicos e administração pública tem compõe o sentido do trabalho para trabalhadores públicos. Nos fragmentos, a Dimensão Social se mostrou em papel secundário (10,70%), ainda que importante, sendo lembrada pela natural relação do serviço público com a sociedade.

Na Dimensão Individual, a subcategoria **Satisfação Pessoal** foi a mais aludida (12,26%), e é a segunda subcategoria mais citada em todo o *corpus*. Os fragmentos e sinalizam que um trabalho que tem sentido é aquele que a pessoa exerce com prazer e apreciando as atividades desempenhadas, "Eu gosto muito do que eu faço, então, isso contribui demais para a minha satisfação e reflete no meu trabalho e no resultado, como as pessoas vão receber esse trabalho." (EST03); "[...] para mim vai muito nessa questão de você ajudar o cara a se desenvolver, [...] e isso ajudou ele a crescer o negócio dele, [...], enfim, isso me dá uma satisfação muito grande, sabe? Tipo assim, acertei, sabe? (CLT03)". No nível individual, "os sentidos do trabalho estão conectados a aspectos subjetivos, como crescimento, satisfação e importância, e fatores psicossociais como autoestima, estresse e capacidade para o trabalho" (Costa & Vieira, 2024. p. 215).

Independência e sobrevivência foi a subcategoria mais frequente (10,75%) da Dimensão Individual e terceira mais citada em todo o *corpus*, *coadunando com Morin et al.* (2007). Ambos os grupos entrevistados consideram a segurança financeira como um pilar essencial do trabalho. CLT02 afirma que seu trabalho contribui "cento e vinte por cento" para sua segurança financeira e independência, sendo sua única renda. CLT03 e CLT04 também reverenciam sua principal fonte de renda, que permite a eles a conquista de bens. Para EST 04 "[...] o meu trabalho é a chave da minha segurança financeira e da minha estabilidade. E eu até penso, assim, né, se eu perdesse um emprego, apesar de saber que é um serviço público, né, o que eu faria?."

Ambos os grupos citaram também uma realidade do setor público, a estabilidade. CLT02 ao sair do setor privado para o público, aceitou uma redução inicial de renda em troca da "carreira definida, regras muito claras" e "perspectiva". A estabilidade funciona como uma blindagem contra a incerteza do mercado privado e conseqüentemente, fator de tranquilidade mental, o que é corroborado por EST04 no trecho a seguir: "Aí, mas, assim, o meu trabalho é a chave do meu... da minha tranquilidade mental, sabe, de segurança de que eu não vou enriquecer, mas eu também não vou passar fome nem sufoco". A forma como trabalha e o que produz tem impacto sobre o como o indivíduo pensa e como percebe sua liberdade e sua independência (Morin, 2001).

Em relação à **Crescimento e Aprendizagem**, tanto os celetistas quanto os estatutários expressam que um trabalho com sentido deve oferecer possibilidades de

crescimento profissional e evolução. Para CLT02, “Trabalho que faz sentido é aquele que me desafia, que me traz crescimento pessoal, profissional [...]” e CLT03 busca trabalhos que lhe deem “realizações”, que para ele significam “ter possibilidades, principalmente de evoluir dentro do local que eu tô, sabe? Seja em novos cargos, seja em novas funções, seja com outros projetos [...]”.

Para o grupo dos celetistas, essa mobilidade aparenta ser mais fluida dentro da estrutura em que trabalham, diferentemente dos estatutários, que assim como os celetistas, podem alçar função gratificada e exercer novas atividades com maior responsabilidade, mas em alguns casos essa ascensão se dará apenas mediante novo concurso público. Novos níveis na hierarquia trazem sentido ao trabalho, gerando crescimento (Morin *et al.*, 2007):

“[...] eu entrei na [instituição] em 2012, eu entrei como nível médio, eu era técnico em contabilidade, aí quando foi... aí eu passei 2 anos como técnico e o meu objetivo era passar para contador, [...] Aí, eu fui atrás. Graças a Deus, deu certo, né. 2 anos depois eu passei para contador [...] (EST03).”

Um trabalho com sentido proporciona a aquisição de habilidades e conhecimentos de forma constante e permite aprimorar as competências do indivíduo (Morin *et al.*, 2007). Para celetistas parece haver uma ênfase maior no aprimoramento de habilidades existentes e na especialização em nichos técnicos. CLT05 enfatiza sua capacidade de adaptação e domínio de novas áreas dentro da advocacia, preferindo o retorno à prática jurídica especializada em detrimento de uma função de gestão. Para os estatutários, a inclinação parece ser mais em termos de diversificação de responsabilidades para além da função original. EST05 valoriza sua formação, mas encontrou mais propósito ao ser realocado para atividades administrativas que exploram suas habilidades de organização, mesmo que não diretamente ligadas à sua formação.

Ainda no aspecto da aprendizagem, no grupo CLT há uma menção mais explícita a programas de capacitação institucional e ao próprio trabalho como fonte de aprendizado. No grupo dos estatutários, a aprendizagem e o crescimento parecem vir mais de iniciativas pessoais e da adaptação a novas demandas de gestão. EST01 desenvolveu suas habilidades em *Excel* e automação por conta própria e EST02 está cursando um mestrado. “O trabalho pode ter significado quando as tarefas realizadas têm valor para quem as realiza e contribui para o desenvolvimento profissional” (Costa & Vieira, 2024, p. 216).

A respeito de **Identidade**, o trabalho enquanto processo e o seu resultado, ajuda o indivíduo a encontrar e compor sua identidade (Morin, 2001). Ambos os grupos citam suas conquistas e realizações no trabalho, bem como ambos os grupos externalizam um contentamento por exercerem a profissão, configurando uma construção de identidade profissional. Observa-se isso nas falas de CLT02 e EST3 quando elaboram sobre sua formação acadêmica está sendo usada no trabalho e no cotidiano:

Faz parte da minha identidade, né? Então assim, até quando você às vezes tá, até eu vou ensinar, agora não mais que as meninas são grandes, né? Mas ensinar uma tarefa de matemática. Ah, você é engenheiro, você vai saber isso aqui, né? Já se tem um pressuposto, né? Que a minha profissão diz o que eu consigo ou não consigo fazer até fora dela, né? Então é, tá totalmente, tá tudo aí, desenvolvimento, satisfação pessoal, identidade (CLT02)

Porque, é, embora eu entrei como técnico em contabilidade, aí o fato de eu ter feito a faculdade, né, foi essencial para eu passa no concurso, né, porque tinha contabilidade e eu, como era contador, acabei, é, mandando bem e tal, passei e deu certo. Mas o fato de não usar o diploma, é, como... o cargo em si, isso me deixava com um objetivo a ser alcançado, entendeu? (EST3)

Em relação aos **Fatores psicológicos e emocionais**, apesar de menos frequente (7,01%), está presente nas respostas de 9 dos 10 entrevistados. É caracterizado por ter múltiplas coocorrências com a Dimensão individual, como Satisfação pessoal (15 UC), Identidade (14 UC) e Qualidade de vida (10 UC), este último também um novo código; mas também na Dimensão Organizacional, como Relacionamento (12 UC), Gestão e liderança (8 UC) e na Dimensão Social, como Contribuição social (15 UC), mostrando uma crescente

preocupação dos trabalhadores para questões de saúde mental e que esta é quam questão transversal às dimensões que dão sentido ao trabalho (Costa & Vieira, 2024): “Então, acho que a gente tem que estar bem emocionalmente e tecnicamente preparado para receber as demandas e conseguir atender da melhor forma. (EST03)”; já EST04 afirma que busca trabalhar de forma que a "vida tenha um significado" e não a deixe "quase chorando para ir trabalhar" “[...] o meu trabalho é a chave do meu ... da minha tranquilidade mental [...]”.

Temas relacionados à **Qualidade de vida e equilíbrio** são percebidos pelos dois grupos e tem importante coocorrência com Satisfação pessoal (65 UC), Independência e sobrevivência (44 UC), Jornada de trabalho (32 UC) e Benefícios (UC), extrapolando a Dimensão Individual. Observa-se, em particular, uma ligação íntima entre a qualidade de vida e o uso do tempo na vida pessoal e no trabalho:

Eu consegui aprender a equilibrar é, com a minha carga horária, ter trabalho e ter meu tempo de lazer, né? E ter meu tempo aí também que hoje depois dos trinta você tem que ir pra academia, você tem, né, que tem que fazer alguma atividade, e isso também me ajudou e estudar idiomas, que aí eu fico estudando lá no Duolingo, tenho tempo para estudar e aí eu vou buscando essas coisas para ir preenchendo meu tempo, fazendo coisas, né, para um crescimento meu pessoal e que eu consigo trabalhar, consigo ter esse meu tempo de lazer, consigo ter esse meu tempo de aperfeiçoamento. (CLT04)

Bom, se eu tiver entendido bem, eu vou dizer que o meu trabalho, atualmente, é, ele me dá muitos privilégios, a começar pelo fato de hoje em dia eu poder trabalhar de casa, em muito... alguns dias da semana, e isso me dá tempo para fazer outras coisas que eu gosto, né, é, cozinhar minha minhas próprias refeições, é, fazer uma atividade física, ter um hobby, ler um livro, é, cuidar da casa, é, esse tempo para a vida pessoal é algo que eu valorizo muito, [...]. (EST05)

Este código evidencia que a busca dos trabalhadores que ingressam no setor público pela qualidade de vida é um ponto central em sua correspondência com o sentido do trabalho. A jornada de trabalho e os benefícios concedidos cristalizam essa percepção e, por isso mesmo, a Qualidade de vida e equilíbrio tem fortes laços com as subcategorias Satisfação Pessoal e Independência e sobrevivência, confirmando que para que haja uma vida cheia de sentido em todas as esferas do ser social, é necessária a demolição das barreiras existentes entre tempo de trabalho e tempo de não trabalho (apud Antunes, 2009) (Moraes *et al.*, 2024) e que uma vida desprovida de sentido no trabalho é incompatível com uma vida cheia de sentido fora do trabalho (Tolfo & Piccinini, 2007).

A **Dimensão Organizacional** se manifestou pelos códigos *a priori*, Utilidade (15,78%); Relacionamento (9,56%), bem como os *a posteriori* (19,67%) a ela relacionados: Burocracia e processos, Gestão e liderança, Pressão e metas, Cultura organizacional, Jornada e conteúdo do trabalho, Benefícios, Recursos e estrutura de trabalho, Legalidade e procedimentalismo. Essa dimensão ajuda a compreender como as organizações podem promover o sentido do trabalho, sendo um elemento importante para construir ambientes laborais mais saudáveis e produtivos (Moraes *et al.*, 2024).

A subcategoria **Utilidade**, mais frequente em todo o *corpus* e mais citada pelos estatutários, apresentou-se vinculada com todas as outras subcategorias, com destaque para Satisfação pessoal (115 UC), Identidade (81 UC), Contribuição social (80 UC) e Relacionamento (70 UC) e Independência e sobrevivência (57 UC). Isso evidencia o caráter prático, racional e instrumentalista que os entrevistados atribuem aos seus trabalhos, pois sentem necessidade de que o trabalho deva ter lógica e propósito para suas vidas:

A outra pessoa pode fazer melhor que eu ou pior que eu, mas vai precisar de outra pessoa para fazer isso. Então, há sim um propósito. Não é cavar um buraco para depois pegar a terra e passar para outro buraco, depois tirar de volta e botar no primeiro buraco, entende? Há um uma lógica, né, nessa... nessa min... na minha atuação. (EST01)

É fazer parte de algo, eu não consigo ficar sem fazer nada. E o trabalho é aquilo, né. O que dignifica a gente, o homem... Acho que é nesse sentido... de fazer alguma coisa, né? Está participando de algo. E a subsistência, né? Não dá para viver sem trabalhar. (EST02)

O trabalho ganha sentido quando o seu resultado serve a algum propósito claro para a organização ou sociedade (Morin *et al.*, 2007). Essa percepção da Utilidade tangencia de modo amplo o *corpus* e extrapola a Dimensão Organizacional, conectando-se com frequência com a Dimensão Individual, revelando que o trabalhador se sente satisfeito, identificado e agente transformador porque seu trabalho tem uma finalidade e é útil para sua sobrevivência, para a instituição e para a sociedade, entrelaçando as três esferas de dimensões: “É um trabalho que eu entenda que eu posso estar contribuindo com ele...” (CLT03); “... não quero um trabalho também que me... que não tenha demanda e que eu não me sinta bem em estar sendo útil de alguma forma [...]” (EST03). O sentir-se parte de algo maior, que transcende a tarefa em si, nutre a identidade social e a busca de sentido na vida, fazendo com que a utilidade se conecte profundamente com o sentido do trabalho, sendo influenciados pelas experiências com as tarefas (Costa & Vieira, 2024).

Já a subcategoria **Relacionamento** manifestou-se nas falas de todos os entrevistados ligada ao fator humano, nos vínculos profissionais entre os pares e hierárquicos, de gestão e liderança, nas organizações públicas. Houve também coocorrência com falas que debatem a Gestão e da liderança quanto a sua qualidade e importância (54 citações): “A minha chefia direta é a diretora do [setor de trabalho], eu tenho uma relação muito saudável com ela, eu considero, né, ela... pelo feedback que ela me dá. (EST05)”

É, então eu acho que a gente precisava de gestores mais humanos, porque a [instituição] tem um discurso muito bonito, né, das mulheres, né, de tudo, mas assim, na hora de tomar uma decisão, né, que vai impactar naquela equipe e naqueles valores todos que ela tá propagando, às vezes a decisão é totalmente atravessada. (CLT02)

O reconhecimento, de competências e resultados, bem como o apoio são características fundamentais para um trabalho ter sentido (Morin *et al.*, 2007; Tolfo & Piccinini, 2007) e ainda estimulam a necessidade de afiliação e pertencimento. Já a ausência de apoio e respaldo dos pares, por outro lado, pode levar a uma percepção de trabalho sem sentido.

Por sua vez, nota-se que o código *a posteriori* **Gestão e liderança** (4,3%) emerge vinculado a **Pressão e metas** (1,78%) e **Cultura organizacional** (1,46%) e que esses 3 códigos são bem mais citados pelos celetistas que pelos estatutários. Considerando as 10 entrevistas, o grupo dos celetista sentem uma maior pressão e preocupação nas relações organizacionais do que o grupo dos estatutários por demandas de metas exigidas e que a cultura organizacional celetista tem um viés mais gerencial. Isso é reforçado pela uso de jargões e expressões do mundo corporativo:

Influencia muito fortemente, inclusive, como tô conversando aqui, né, por exemplo, a [instituição] definiu esse modelo de atuação nossa, onde cada coordenador cuida de uma carteira integral de clientes do começo ao fim, né? É, eu acho que as metas individualizadas, ainda não tá [sic] sendo praticado, mas vão ser individualizadas por coordenação. Então, essa forma, esse modelo causa uma certa competição entre as coordenações, né? Consequentemente diminui a colaboração. Então, entre coordenações tem menos colaboração, porque eu tô mais preocupado em resolver o que é meu, o que é minha responsabilidade do que em apoiar as demais [...]. (CLT02)

Eu acho que para o cliente e para os resultados, o modelo atual é melhor. Porém, para o gestor, o modelo atual é muito mais difícil, exige muito mais da equipe, muito mais da equipe, exige muito mais. Eu preciso orientar colegas que atuam em atividades diferentes, processos diferentes. E aí eu tenho que me apropriar dessas atividades todas e tenho que atender o cliente, que aí o atendimento por si só tem um peso grande no trabalho, né? (CLT02)

Costa e Vieira (2024) afirmam que, em uma perspectiva acadêmica gerencial, há evidências empíricas do quão relevante é a atuação e intervenção de gestores em relação a fatores contextuais (bem-estar, estresse e outros fatores psicológicos), individuais (características pessoais) e comportamentais (rotatividade, motivação e satisfação no trabalho) e que podem influenciar na produção ou perda de sentidos atribuídos ao trabalho.

Essa percepção é reforçada também pela cultura organizacional relatada por CLT01: “O nosso clima organizacional no meu setor é super tranquilo.”, já para CLT5: “A cultura

organizacional da [instituição] precisa melhorar muito”. A **Cultura organizacional** influencia os sentidos do trabalho ao moldar os valores e normas que permeiam a organização. Quando a cultura organizacional é correspondente aos valores e as aspirações dos colaboradores, ela pode fortalecer os sentidos do trabalho, permitindo um ambiente que proporciona profissional e pessoal (Moraes *et al.*, 2024). Além disso, promover uma cultura organizacional saudável e valorizar a individualidade dos colaboradores contribui para o desenvolvimento de sentidos do trabalho mais positivos (Moraes *et al.*, 2024).

Jornada e conteúdo do trabalho (4,25%) apresentou coocorrências com temas da Dimensão Individual, como Satisfação pessoal (40 UC's), Independência e sobrevivência (37 UC's) e Qualidade de vida e equilíbrio (32 UC's), mostrando que o fator do horário de trabalho, muito controlado e organizado por demandas institucionais se entrelaça com a percepção individual sobre o trabalho. Isso reforça o caráter inter-relacional entre as subcategorias das Dimensões Organizacional e Individual.

Os empregados celetistas explicitam que suas 6 horas de trabalho diárias são um fator crucial para que possam vivenciar esse sentido do trabalho. Três desses trabalhadores possuem essa jornada, enquanto os outros dois celetistas possuem carga horária de 8 horas, e mesmo esses comentam como a possibilidade de fazer *home office* é vantajosa. “[...] eu acho ótimo, adoro trabalhar 6 horas. É, qualidade de vida, eu acho que 6 horas é suficiente mesmo.” (CLT04); “[...] hoje eu trabalho 6 horas, consigo cuidar da minha saúde nos horários que eu não estou trabalhando, né? [...] eu consigo cuidar mais de mim e ter mais tempo para a minha família, né, e para meus interesses pessoais [...]” (CLT01). A facilidade do teletrabalho torna a jornada mais confortável e é pontuada pelos estatutários, embora os mesmos possuam carga horária de 8 horas. EST05 destaca que o *home office* lhe proporciona “muitos privilégios”, como tempo para atividades pessoais, cozinhar, exercitar, ler e cuidar da casa.

Os códigos *a posteriori* **Burocracia e processos** (2,74% das UR) e **Legalidade e procedimentalismo** (2,10%) estão fortemente ligados ao contexto de trabalho dos entrevistados e, embora correlacionados, impactam de maneira distinta o sentido do trabalho no setor público. O primeiro expressa a percepção de rigidez, lentidão e complexidade dos procedimentos, enquanto o segundo reflete a preocupação com normas, leis, segurança jurídica e consequências legais, funcionando como base para a condução do trabalho. Ambos são característicos do serviço público brasileiro, cuja estrutura é moldada pelos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (CF, 1988, art. 37, caput), o que leva à criação de mecanismos de controle que se manifestam tanto na forma burocrática quanto na fundamentação legal do trabalho. “Tá (pausa longa) Olha, é, acho que eu seria muito criticado por colegas por dizer isso, mas eu acho que a Administração Pública, ela, muitas vezes, pode ser muito ineficiente com alguns processos, Tá?” (EST05);

Cara, um trabalho que não faz sentido algum para mim é aquele trabalho, vamos dizer assim, perdão da expressão, meio cornojob, né? Você saber que não tem ali nada além de ser um trabalho repetitivo, um trabalho burocrático e que você sabe que poderia ser feito de uma forma, às vezes, automatizada, às vezes, mais simples, enfim, esse tipo de coisa. Infelizmente dentro das organizações a gente encontra muito. (CLT03)

Não, é assim: a gente trabalha, tudo que o que a lei permite que a gente faça, né? O que a... o que a lei diz que a gente tem que fazer. Então, então é isso. Nada mais! A gente só pode fazer o que a lei permite, né? (EST02)

Observa-se que o excesso burocrático e de processos tem relação condicional na influência da perda de sentido do trabalho no setor público pela alienação e dificuldade nos entraves percebidos pelos grupos ao realizarem as atividades, lembrando o fenômeno do entrincheiramento, em que organizações burocráticas, cuja obediência e a hierarquia são pilares da cultura organizacional, podem ter uma relação entre os sentidos do trabalho e o consentimento, no qual a submissão é naturalizada, levando o trabalhador a se sentir deslocado e insatisfeito no seu trabalho (Costa *et al.*, 2022). Quando as tarefas se tornam

rotineiras, burocráticas, operacionais e são incapazes de instigar o executante, isso influencia diretamente na definição de um trabalho que faz ou deixa de ter sentido (Tolfo & Piccinini, 2007).

Já a **Legalidade e procedimentalismo** confere segurança, respaldo e autonomia ao trabalhador público. Morin *et al.* (2007) citam a pesquisa de Borges (1999), que elenca como valores organizacionais percebidos a legalidade e proteção, assistência e benefícios, estabilidade no emprego, negociações coletivas e cumprimento das obrigações como atributos que conferem sentido ao trabalho. Corroborando com Santos *et al.* (2024), ao afirmar que o "Novo Serviço Público" propõe um servidor que se preocupa com a democracia, a confiança, o pertencimento, o serviço e a cidadania por meio de valores compartilhados e pelo interesse público, buscando realizar algo em prol do próximo e do alcance do bem comum, indo além da mera legalidade para incluir um propósito maior.

Outro código da Dimensão Organizacional que possui essa característica inter relacional e é fortemente ligada a Legalidade e procedimentalismo é o código de **Benefícios**, porém possui baixa frequência de aparições (1,46% das UR). Geralmente é relacionada a Jornada e conteúdo do trabalho (10 UC's), mas também correlacionada as subcategorias da Dimensão individual, como Satisfação pessoal (18 UC's), Independência e sobrevivência (16 UC's) e o código Qualidade de vida e equilíbrio (9 UC's). Observa-se essa interação, por exemplo, quando os entrevistados relatam os proveitos trabalhistas de se estar no setor público: "É. [...] Aprendi a usar meus direitos. A partir daí eu fiquei sabendo que eu tinha um direito de três folgas e eu utilizo muito bem utilizado. E eu não dou satisfação nenhuma." (CLT01);

Já começa no... pelas 40 horas trabalhadas que o iniciativa privada não tem, né, regime CLT. Já começa daí, né. Menos 4 horas a menos de trabalho, né? Um dia a menos. Então ele abraça... Tem alguns prazos, eu acredito que são melhores para... licença paternidade... Eu acho que abraça mais, eu não sei a... os dias de casamento, de luto, que chama até licença nojo, né, que fala! Na... no regime, na... que é 1 dia ou são 2, que pra gente são 8. [...], mas com certeza a lei 8.112, né, que é a lei do nosso... que rege... que rege a gente, né, com certeza abraça mais o trabalhador do que a CLT. Não tenho dúvida. (EST02)

A **Dimensão Social** é a menos suscitada no *corpus*, porém foi referenciada por 9 dos entrevistados de forma direta e 1 entrevistado de forma indireta (EST1). Para Morin *et al.* (2007), o que confere sentido ao trabalho na dimensão social está ligado à inserção social e a contribuição para a sociedade. Nesta pesquisa não foram identificados códigos *a posteriori* que suscitaram outras características que se encerrem nesta divisão.

A **Inserção social** (3,57% das UR) é definida como uma forma de pertencer ao conjunto social que é permitida através do trabalho exercido que coloca o ser em contato com diferentes grupos sociais (Morin *et al.*, 2007). Nota-se esse sentido quando os entrevistados salientam a importância dos grupos de colegas de trabalho para socializar, mas também em significativos relatos experienciados pelo contato de diferentes gerações de profissionais.

Ai, são ótimos! Gosto de todo mundo, tem as intrigas de sempre, do ar condicionado... Agora tem menos, né? Porque a gente está no home office, aí as intrigas diminuem... (risos) Aí, quando se encontra, é só para fofocar, né! Assim as fofoca, o lado bom, mas no geral tem uma relação ótima com todo mundo. (EST02)

Eu tinha receio quando eu mudei, porque quando eu entrei, eu já entrei na agência, fiquei muito tempo lá e todo mundo que entrou comigo ficou, a gente fez um grupinho junto, entrou seis pessoas junto [...] seis pessoas novas aprendendo tudo novo, tudo do zero. E aí quando eu fui para outro, [...] foi outra etapa que me fez amadurecer também com essa mudança, mas é tudo tranquilo, o pessoal de lá é muito tranquilo. Tem as fofoca que sempre tem, todo trabalho, todo canto né, porque sempre tem. Mas aí você só se faz de doido, é só não falar muito da sua vida que dá tudo certo. (CLT04)

A **Contribuição para a sociedade** (7,14% das UR, a maior subcategoria desta dimensão) refere-se ao trabalho que presta alguma contribuição à sociedade para além de

atender as demandas individuais e da organização (Morin *et al.*, 2007), como se observa no relato abaixo:

... eu acho que você ver as obras, né, as obras feitas é muito maravilhoso. Você passa pelas ruas da cidade e você vê o seu trabalho ali. [...] Às vezes, eu tiro foto da placa e mando, olha pessoal, e mando no nosso grupo pessoal, essa obra aqui, olha como ela tá adiantada, como ela tá boa, né? Então assim, uma coisa é concreto, literalmente. (CLT02)

É, muitas vezes, é um... uma atividade ali que é desprovida de sentido, né. Eu te dei o exemplo da gente já ter feito, é, [procedimento técnico], né. Botar o aluno no [equipamento] parado só para poder gerar um documento. É, então, isso é um, acho que, se não for hoje o principal, mas é um dos fatores que mais me desmotivam no trabalho hoje. É, a falta de sentido, de sentir que o meu trabalho contribui para algo na sociedade. (EST05)

Uma diferença percebida entre o grupo CLT e o grupo EST, no aspecto de contribuição social é que os entrevistados celetistas se veem atuando em funções que têm um impacto social mais direto e perceptível no dia a dia do que os entrevistados estatutários. Estes últimos atuam em "atividades meio" na instituição e percebem um impacto social mais indireto e, por vezes, menos reconhecido. CLT03 se vê como parte de um processo de "intermediação" de crédito governamental, fomentando a atividade de pequenos empresários e finalmente CLT05, que se engajou em ações de reversão de invasões em moradias populares, testemunhando a "entrega desses imóveis". Dentre os estatutários, EST01 diz que o impacto para a "sociedade" é "indiretamente" ligado à finalidade principal da instituição. EST03 reconhece que a comunidade talvez "nem enxergue" o cargo dele como elemento primordial, pois seu trabalho fica nos bastidores e pondera que há "falta de clareza no que a gente faz em relação ao restante do servidores" e que isso o incomoda.

Observa-se, portanto, o que já foi apontado por Costa e Salm (2006, p. 6–7) ao afirmarem que o trabalhador do setor público é “alguém que pode realizar algo diferente, em prol do próximo, da comunidade e do alcance do bem comum”. Demonstrar a concretude e importância dos trabalhos realizados no setor público parece ser uma preocupação latente entre os trabalhadores públicos, muito justificada como defesa para a percepção negativa que parte da população brasileira tem sobre o serviço público, taxado como ineficiente, preguiçoso e burocrático.

Ainda sobre a Contribuição para a sociedade, EST01, entrevistado que, em discurso consciente, fala que trabalha para ter como objetivo principal a segurança, sobrevivência e independência financeira, mas, ao longo de sua fala, acaba demonstrando uma perspectiva contraditória interessante que nos põe a refletir sobre como motivações e sentidos da dimensão social do trabalho afloram inconscientemente:

Mas... aí vem o ponto mais prático que eu digo, né. Eu não tô muito preocupado com sentido, com... reconhecimento, não ligo para isso, é mais prático, sabe? Então, eu fico bem, bem tranquilo, porque eu comentei no começo que o trabalho, para mim, ele tem que dar uma segurança e dinheiro. O meu trabalho hoje, ele não me torna rico, mas ele me dá a segurança, me o suficiente para ir vivendo tranquilo. (EST01)

Adicionalmente, a análise do *corpus*, por fim, evidenciou o código **Política** nas respostas dos entrevistados, principalmente nas falas dos celetistas, porém, geralmente, com conotação negativa, o que configura uma característica que pode conferir perda de sentido ao trabalho. Apesar disso, observou-se ser uma temática importante pelo impacto dos relatos e pela abrangência dimensional, de modo que os contextos encontrados não permitem a alocação em uma única dimensão, tendo um caráter transversal.

Ambos os grupos manifestam preocupação com o "contexto político-econômico" do país e seu impacto na segurança do emprego e nos salários, embora a expressão possa ser mais velada em alguns casos. As falas tomam uma conotação de negatividade ou incerteza. Para CLT01, que fez o concurso pensando em segurança, inclusive financeira, e que já teve a experiência de finalizar um dia empregada e iniciar o dia seguinte sem emprego na iniciativa privada, não há mais tanto essa segurança mesmo sendo ela empregada pública: “mas hoje eu não tenho essa segurança pro futuro. Eu não vejo essa segurança pro futuro.” EST01

expressa preocupação com o futuro do país quando diz "não saber se, no futuro, o país vai ter condições de manter isso", mencionando "cortar salários" e "reforma administrativa com redução de carga horária e redução salarial".

Os dois grupos de entrevistados pensam diferente quanto à percepção de interferência política direta. CLT02, que lida com figuras políticas, diz que são clientes delicados e que ainda "acham que podem passar por cima" e "quem tem poder manda e os demais vão ter que obedecer", trazendo, portanto, uma visão negativa da Política. CLT05 corrobora dizendo "Deu um trabalho danado [sic] que tinha procurador da República aí metido a político que tava querendo defender os invasores, então, foi uma confusão grande." Já EST02 valoriza a ausência de pressão política direta em sua instituição: "Lá na [instituição], eu não tenho pressão política, né, como em algumas prefeituras que até mesmo servidores têm pressão política. Lá eu não vejo isso, no meu setor".

A partir das entrevistas, foi evidenciado que, para os empregados públicos os sentidos do trabalho estão mais fundamentados nos elementos da Dimensão Organizacional Relacionamento (110 UR), Gestão e Liderança (69), Pressão e metas (69), Cultura organizacional (28), Benefícios (21) e Legalidade e procedimentos (26). Já para os servidores públicos, o sentido do trabalho é sustentado por aspectos da Dimensão Individual como Satisfação pessoal (152); Independência e sobrevivência (177), Identidade (153), bem Utilidade (209) e Jornada e conteúdo do trabalho (50), códigos da Dimensão Organizacional. Na Dimensão Social, o sentido do trabalho para os estatutários é mais suportado pelo código Contribuição social (83) do que para os celetistas. Isso indica que os celetistas atribuem sentido ao trabalho a partir de aspectos organizacionais, enquanto os servidores públicos conferem sentido em maior medida sustentados por aspectos individuais e sociais. Portanto, fica demarcada uma diferença entre as percepções dos grupos analisados a respeito do sentido do trabalho.

6 CONCLUSÃO

Este artigo buscou compreender como servidores estatutários e empregados celetistas de instituições públicas federais em Fortaleza atribuem sentido ao trabalho. A análise das entrevistas revela que, para além das distinções entre os regimes de trabalho, o sentido é uma construção multifacetada e interligada, ancorada predominantemente nos temas das Dimensões Organizacional e Individual, com destaque para a primeira. Os resultados indicam que a percepção de que o trabalho é útil e a satisfação pessoal derivada da tarefa são mais proeminentes na construção do sentido do que os temas da Dimensão Social, pintam um quadro pragmático na subjetividade da experiência no serviço público contemporâneo.

Isso remete novamente ao que foi identificado na análise dos resultados, em que o tipo de atividade exercida (meio x fim) pode influenciar na percepção de contribuição social, percebida mais fortemente no grupo dos estatutários. Embora não seja determinante, isso pode servir de parâmetro de que a gestão precisa identificar esse aspecto e trabalhar essa percepção junto ao seu corpo funcional ou ainda de que há necessidade de se trabalhar a cultura organizacional como um todo na instituição.

Os achados demonstram que a subcategoria Utilidade do trabalho emergiu como a mais significativa, sugerindo que o propósito concreto, funcional e utilitarista do trabalho público é o principal pilar de sentido para os entrevistados. Este ponto está intrinsecamente ligado à subcategoria Satisfação pessoal, o tema mais evidenciado da Dimensão Individual, indicando que os participantes se sentem realizados quando percebem o valor e o resultado de suas ações. Em paralelo, a busca por Independência e sobrevivência, associada à segurança financeira e de estabilidade que o serviço público oferece, e a afirmação da Identidade profissional constituem a base sobre a qual a experiência subjetiva do trabalho é edificada.

A análise também revelou a importância de códigos emergentes que modulam a experiência laboral. A qualidade da gestão e liderança, a cultura organizacional e os desafios impostos pela burocracia surgiram como fatores contextuais cruciais, principalmente para o grupo dos celetistas. Isso reforça que as percepções do trabalho não são construídas no vácuo, mas são profundamente influenciadas pela organização, mais especificamente pela qualidade do ambiente, pela eficiência dos processos e pela forma como a organização, o poder e a autoridade são exercidos na organização, direcionando a perda ou ganho no sentido do trabalho, principalmente para trabalhadores que lidam com o contexto do serviço público.

Adicionalmente, a emergência do código Legalidade e procedimentalismo como um tema transversal revela uma tensão fundamental no sentido do trabalho no setor público. Por um lado, a estrita aderência a normas e procedimentos é percebida como uma barreira que limita a autonomia e a agilidade, podendo esvaziar o sentido do trabalho. Por outro lado, e de forma mais profunda, essa mesma aderência se configura como uma fonte de sentido ao assegurar probidade e a impessoalidade dos atos, alinhando o trabalho a um propósito ético constantemente engajado a uma perspectiva de desenvolvimento em prol da sociedade, de proteção tanto ao interesse público quanto ao próprio servidor. Não à toa, no que tange à Dimensão Social, os resultados sugerem que o sentido do trabalho é sustentado na Contribuição Social percebida pelo trabalhador.

Reconhece-se como limitação, a ausência de entrevistas piloto para refinamento das questões utilizadas na etapa de coleta de dados. Além disso, a categorização dos achados e a narrativa construída na discussão representam uma das possíveis interpretações da complexa realidade dos participantes. A pesquisa, portanto, não pretende, de modo algum, esgotar o tema analisado, mas sim jogar luz a uma realidade específica do trabalho na Administração Pública.

Sugere-se, para futuras pesquisas, a ampliação do escopo para outras categorias profissionais da administração pública e regiões do país, bem como estudos comparativos que aprofundem as diferenças entre os regimes estatutário e celetista. Adicionalmente, sugere-se investigar com mais profundidade o impacto dos fatores psicológicos e emocionais na saúde mental do servidor público, podendo representar uma via de pesquisa promissora e necessária.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2002). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático* (2ª ed.). Vozes.
- Borges, L. D. O. (1999). As concepções do trabalho: Um estudo de análise de conteúdo de dois periódicos de circulação nacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 3(3), 81–107. <https://doi.org/10.1590/s1415-65551999000300005>
- Brasil. (1943, 1º de maio). *Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943*. Consolidação das Leis do Trabalho. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm
- Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Presidência da República. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm
- Brasil. (1990). *Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990*. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm
- Cahú, A. D. (2024). Sentido do trabalho e engajamento dos servidores do INSS no atendimento às comunidades ribeirinhas na Amazônia. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (89), 125–155. <https://doi.org/10.69733/clad.ryd.n89.a401>
- Carvalho Filho, J. dos S. (2024). *Manual de direito administrativo* (38ª ed.). Atlas.

- Coelho, T. A. D. C. N. T., & Oliveira, S. R. D. (2019). Os sentidos do trabalho no serviço público: uma perspectiva geracional. *Estudos de Administração e Sociedade*, 4(1), 42–60. <https://doi.org/10.22409/eas.v3i2.43249>
- Costa, K. C. O., & Salm, J. F. (2006). A percepção do professor estadual como funcionário público: Cumpridor de regras, empreendedor ou servidor público? In *Anais do 30º Encontro da ANPAD*. ANPAD.
- Costa, S. D. M., Barbosa, J. K. D., Lara, S. de M., & Vieira, M. K. de C. (2025). Sentidos do trabalho: Atributos identificados a partir da percepção de estudantes e administradores brasileiros. *Gestão.Org*, 23, 1–29. <https://doi.org/10.51359/1679-1827.2025.265118>
- Costa, S. D. M., Paiva, K. C. M. D., & Rodrigues, A. L. (2022). Sentidos do trabalho, vínculos organizacionais e engajamento: proposição de um modelo teórico integrado. *Cadernos EBAPE.BR*, 20(4), 470–482. <https://doi.org/10.1590/1679-395120210123>
- Costa, S. D. M., & Vieira, M. K. D. C. (2024). Sentidos do Trabalho: itinerários de pesquisas em uma revisão sistemática da literatura. *Revista Gestão & Conexões*, 13(3), 204-224. <https://doi.org/10.47456/regec.2317-5087.2024.13.3.43643.204.224>
- Di Pietro, M. S. Z. (2025). *Direito administrativo* (38ª ed.). Forense.
- Fontanella, B. J. B., Luchesi, B. M., Saidel, M. G. B., Ricas, J., Turato, E. R., & Melo, D. G. (2011). Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. *Cadernos de Saúde Pública*, 27(2), 388–394. <https://doi.org/10.1590/S0102-311X2011000200020>
- Henry, W. E. (1971). The role of work in structuring the life cycle. *Human Development*, 14(2), 125–131. <https://doi.org/10.1159/000271207>
- Irigaray, H. A. R., Oliveira, L. B., Barbosa, E. S. T., & Morin, E. M. (2019). Vínculos profissionais e sentido do trabalho: uma pesquisa com professores do ensino superior. *Revista de Administração Mackenzie*, 20(1), Artigo eRAMG190070. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG190070>
- Maia, A. C. B. (2020). *Questionário e entrevista na pesquisa qualitativa: Elaboração, aplicação e análise de conteúdo – manual didático*. Pedro & João Editores.
- Martins, S. P. (2024). *Direito do trabalho* (41ª ed.). Saraiva Jur.
- Matos, T., & Duarte, M. (2025). O sentido do trabalho para pessoas com deficiência. *Revista Eletrônica de Administração*, 31(1), Artigo e137418. Recuperado de <https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/137418>
- Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. *Painel Estatístico de Pessoal (PEP)* [Dashboard interativo]. (2025). Recuperado em 9 de julho de 2025, de <http://painel.pep.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=painelpep.qvw&lang=en-US&host=Local&anonymous=true>
- Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais. (2024). *Relatório agregado das empresas estatais federais 2024: Ano base 2023*. https://www.gov.br/gestao/pt-br/central-de-conteudo/relatorios-das-estatais/relatorio_empresas_estatais_federais_2024.pdf
- Moraes, L. F. L. C., Moura, R. G. de, & Araújo Junior, N. S. (2024). O trabalho e seu sentido: uma visão humanista à luz dos pensamentos de Prestes Motta e Guerreiro Ramos. *Cadernos Cajuína*, 9(1), e24913. <https://doi.org/10.52641/cadcajv9i1.160>
- Morin, E. M. (2001). Os sentidos do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 41(3), 08–19. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000300002>
- Morin, E. M. (2008). *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel*. Institut de Recherche Robert-Sauvé en Santé et en Sécurité du Travail.
- Morin, E., Tonelli, M. J., & Pliopas, A. L. V. (2007). O trabalho e seus sentidos. *Psicologia*

- & *Sociedade*, 19(spe), 47–56. <https://doi.org/10.1590/S0102-71822007000400008>
- Motta, F. C. P. (1999). Os pressupostos básicos de Schein e a fronteira entre a psicanálise e a cultura organizacional. *Núcleo de Pesquisas e Publicações*.
- Nohara, I. P. D. (2025). *Direito Administrativo* (14ª Edição). Atlas.
- Nunes, T. S., Gonçalves, J., Schweitzer, L., Tolfo, S., & Espinosa, L. (2019). Sentidos e significados do trabalho para servidores públicos da Universidade Federal de Santa Catarina. *Avaliação*, Campinas; Sorocaba, 24(2), 379-398.
- Organização das Nações Unidas. (2025). *Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 8: Trabalho decente e crescimento econômico*. Nações Unidas Brasil. Recuperado em 9 de julho de 2025, <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/8>
- Pereira, E. F., & Tolfo, S. T. R. (2017). Estudos sobre sentidos e significados do trabalho na psicologia: uma revisão das suas bases teóricoepistemológicas. *Psicologia Argumento*, 34(87), 232-250. <https://doi.org/10.7213/psicol.argum.34.087.AO02>
- Pinho, A. P. M., & da Silva, C. R. M. (2025). Abordagem cognitivo-reflexiva na pesquisa qualitativa: estratégia para a prática de entrevista semiestruturada. *Revista Pesquisa Qualitativa*, 13(34), 314–334. <https://doi.org/10.33361/RPQ.2025.v.13.n.34.738>
- Santos, L. S., Arcenio, E. A., & Rodrigues, A. P. G. (2024). *Sentido e significado do trabalho na Administração Pública Brasileira: o Concurso Público Nacional Unificado e o fortalecimento do ethos público*. In *Anais do Congresso de Administração, Sociedade e Inovação - CASI (Vol. 16)*. Even3. <https://www.even3.com.br/anais/16casi/958077-sentido-e-significado-do-trabalho-na-administracao-publica-brasileira--o-concurso-publico-nacional-unificado-e-o/>
- Schulze, L. C., Rodrigues, A. P. G., Tolfo, S. R., & Borba, E. H. (2024). Sentidos do trabalho policial e suas relações com os vínculos organizacionais. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 24(contínuo), e25051. <https://doi.org/10.5935/rpot/2024.25051>
- Schweitzer, L., Gonçalves, J., Tolfo, S. D. R., & Silva, N. (2016). Bases epistemológicas sobre sentido(s) e significado(s) do trabalho em estudos nacionais. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 16(1), 103–116. <https://doi.org/10.17652/rpot/2016.1.680>
- Spinelli-de-Sá, J. G.; Lemos, A. H. C.; & Oliveira, L. B. (2021). Para além dos estereótipos: os sentidos do trabalho para mulheres da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro. *Cadernos EBAPE.BR*, 20(4), 500-513.
- Supremo Tribunal Federal. (2024). *Recurso Extraordinário 688.267* [Acórdão]. Relator: Min. Luís Roberto Barroso. https://www.stf.jus.br/arquivo/cms/noticiaNoticiaStf/anexo/RE688267motivac807a771oparadispensadeempregadosdeestataisinformac807o771esa768sociedaderev.ALFC LC_vAO.pdf
- Tolfo, S. D. R., & Piccinini, V. (2007). Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. *Psicologia & Sociedade*, 19(spe), 38–46. <https://doi.org/10.1590/S0102-71822007000400007>
- Vianna, F. R. P., Tonon, L., Tonon, J. P. B., & Ferreira, A. (2025). Sentidos e significados do trabalho: um estudo com dependentes químicos em recuperação e profissionais da saúde. *Revista Gestão & Conexões*, 14(1), 38–60. <https://doi.org/10.47456/regec.2317-5087.2025.14.1.44237.38.60>
- Zamberlan, L. (2016). *Pesquisa em ciências sociais aplicadas*. Editora Unijuí.