ÁREA TEMÁTICA: Gestão de Pessoas

SENTIDO DO TRABALHO E ENGAJAMENTO: UM ESTUDO COM COLABORADORES DE UMA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS NO INTERIOR DA PARAÍBA

Resumo

O sentido do trabalho e o engajamento constituem temas relevantes para a Gestão de Pessoas, especialmente diante da necessidade de compreender como as experiências laborais influenciam a relação dos indivíduos com suas atividades e organizações. Este estudo objetivou compreender de que forma o sentido atribuído ao trabalho por colaboradores de uma distribuidora de bebidas localizada no interior da Paraíba se articula às suas experiências de engajamento. Adotou-se uma abordagem qualitativa, descritiva e de campo. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com onze colaboradores de diferentes funções e analisados mediante a técnica de análise de conteúdo. Os resultados indicaram que o sentido do trabalho é construído a partir das percepções de utilidade, contribuição social, oportunidades de crescimento, reconhecimento e pertencimento organizacional. Também foram identificadas manifestações de vigor, dedicação e absorção, expressas na disposição para enfrentar desafios, no orgulho de integrar a empresa e na concentração intensa nas atividades. A análise sugeriu que a percepção de propósito, utilidade e desenvolvimento pode favorecer o engajamento, embora essa articulação dependa dos recursos organizacionais disponíveis. Apoio da liderança, reconhecimento, *feedback*, clareza das orientações e oportunidades de crescimento contribuíram para experiências mais positivas, enquanto sobrecarga, falhas de comunicação, ausência de treinamento e insuficiência de suporte tenderam a fragilizá-las. Conclui-se que o sentido atribuído ao trabalho se relaciona às experiências de engajamento, cuja sustentação depende da interação entre características individuais, condições de trabalho e recursos organizacionais.

Palavras-chave: Sentido do trabalho. Engajamento. Gestão de Pessoas.

Abstract

The meaning of work and work engagement are relevant topics in Human Resource Management, particularly given the need to understand how work experiences influence individuals' relationships with their activities and organizations. This study aimed to understand how the meaning attributed to work by employees of a beverage distributor located in the interior of Paraíba, Brazil, relates to their experiences of work engagement. A qualitative, descriptive field research approach was adopted. Data were collected through semi-structured interviews with eleven employees performing different organizational roles and analyzed using content analysis. The results indicated that the meaning of work is constructed through perceptions of usefulness, social contribution, growth opportunities, recognition, and organizational belonging. Manifestations of vigor, dedication, and absorption were also identified, as expressed in employees' willingness to face challenges, pride in being part of the company, and intense concentration on their activities. The analysis suggested that perceptions of purpose, usefulness, and development may foster work engagement, although this relationship depends on the organizational resources available. Leadership support, recognition, feedback, clear guidance, and growth opportunities contributed to more

positive experiences, whereas work overload, communication failures, lack of training, and insufficient support tended to undermine them. It is concluded that the meaning attributed to work is related to experiences of work engagement, whose maintenance depends on the interaction between individual characteristics, working conditions, and organizational resources.
Keywords: Meaning of work. Work engagement. Human Resource Management.

1. Introdução

O trabalho exerce influência sobre diferentes dimensões da vida dos indivíduos, envolvendo aspectos relacionados à identidade, às relações sociais e às experiências subjetivas vivenciadas no contexto organizacional. Nesse âmbito, o sentido do trabalho refere-se à percepção de que as atividades desempenhadas possuem valor, utilidade e relevância pessoal e social, estando associado ao propósito, ao reconhecimento e à coerência entre valores individuais e práticas profissionais (Allan et al., 2020; Schnell, 2021). A investigação sobre como os trabalhadores constroem sentidos acerca de suas atividades tem, portanto, adquirido relevância no campo da Gestão de Pessoas, especialmente diante das transformações nas relações de trabalho e da busca por experiências laborais mais positivas.

A discussão sobre o sentido do trabalho tem sido aproximada do conceito de engajamento no trabalho, compreendido como um estado psicológico positivo e persistente, caracterizado por vigor, dedicação e absorção (Schaufeli et al., 2002; Teixeira; Santos, 2025). Essas dimensões caracterizam uma relação afetiva e motivacional do indivíduo com suas atividades profissionais, que ultrapassa experiências momentâneas de satisfação.

A articulação entre sentido e engajamento fundamenta-se na compreensão de que os trabalhadores tendem a investir mais energia, atenção e envolvimento quando percebem propósito e relevância nas atividades realizadas. Allan et al. (2020) argumentam que o sentido atribuído ao trabalho pode atuar como importante antecedente psicológico do engajamento, sugerindo que a percepção de significado favorece o investimento cognitivo, emocional e comportamental do trabalhador. Desse modo, o engajamento não depende apenas das características individuais, mas também da forma como as pessoas interpretam suas atividades e reconhecem sua contribuição para a organização e para a sociedade.

Essa relação pode ser compreendida à luz do Modelo de Demandas e Recursos do Trabalho (*Job Demands-Resources Model* – JDR), segundo o qual os recursos pessoais e organizacionais desempenham papel relevante na promoção do engajamento, enquanto demandas excessivas podem comprometer sua manutenção (Bakker; Demerouti, 2008). Recursos como autonomia, suporte organizacional, *feedback*, oportunidades de desenvolvimento e alinhamento entre objetivos individuais e organizacionais podem favorecer experiências mais consistentes de engajamento. Chen et al. (2024) reforçam essa compreensão ao indicarem que a adaptabilidade de carreira e o suporte organizacional contribuem para o engajamento, especialmente quando há menor insegurança no trabalho e maior ajuste entre o indivíduo e a organização, repercutindo positivamente no bem-estar e no desempenho laboral.

Apesar dos avanços na produção acadêmica sobre sentido do trabalho e engajamento, permanece a necessidade de ampliar a compreensão sobre como esses fenômenos se articulam em contextos organizacionais específicos. Essa necessidade mostra-se particularmente relevante em empresas do setor de distribuição de bebidas localizadas no interior nordestino, caracterizadas por

atividades operacionais e logísticas, pressão por resultados, cumprimento de metas e necessidade de integração entre diferentes setores. Tais condições podem tanto favorecer quanto fragilizar a percepção de significado e as experiências de engajamento dos trabalhadores.

Diante desse contexto, o estudo teve como objetivo compreender de que forma o sentido atribuído ao trabalho por colaboradores de uma distribuidora de bebidas no interior da Paraíba se articula às suas experiências de engajamento no ambiente organizacional.

No âmbito científico, o estudo contribui para ampliar a discussão sobre sentido do trabalho e engajamento em empresas do setor de distribuição situadas em contextos regionais, fortalecendo a produção empírica sobre organizações localizadas no interior nordestino. Ao explorar a articulação entre esses fenômenos em um contexto marcado por demandas operacionais e logísticas, a pesquisa amplia o escopo das evidências existentes na área de Gestão de Pessoas. Em termos práticos, os resultados podem subsidiar reflexões e práticas de gestão relacionadas ao reconhecimento, ao suporte organizacional, ao desenvolvimento profissional e à promoção de experiências laborais mais significativas e favoráveis ao engajamento.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Sentido do Trabalho

O sentido do trabalho está relacionado às características que conferem valor, utilidade e realização pessoal à atividade laboral. Um trabalho significativo permite ao indivíduo utilizar suas competências, enfrentar desafios, desenvolver-se, contribuir socialmente e estabelecer vínculos interpessoais, além de proporcionar autonomia, clareza de objetivos e reconhecimento. Dessa forma, o trabalho participa da construção da identidade pessoal e social, favorecendo o sentimento de pertencimento à organização (Morin, 2001; Morin; Tonelli; Pliopas, 2007). Estudos recentes reforçam que a percepção de utilidade e contribuição social está associada ao bem-estar e ao maior envolvimento profissional (Allan et al., 2020; Schnell, 2021).

Na perspectiva de Antunes (2009), embora o trabalho esteja submetido à lógica capitalista, à intensificação e à precarização, continua sendo essencial à reprodução da vida social e à constituição da subjetividade humana. Ao mesmo tempo que pode gerar alienação e esvaziamento de sentido, o trabalho conserva um potencial emancipador, pois possibilita ao indivíduo reconhecer-se, projetar-se e construir vínculos sociais. Refletir sobre seu sentido implica repensar as formas de organização laboral e superar modelos estritamente produtivistas. Contextos marcados por insegurança, instabilidade e sobrecarga tendem a fragilizar essa percepção, enquanto suporte organizacional, propósito claro e valorização do trabalhador favorecem experiências mais significativas (Allan et al., 2020; Chen et al., 2024).

Falzon (2007) argumenta que o trabalho deve possibilitar ao indivíduo exercer seu julgamento, interpretar suas ações e participar ativamente do processo produtivo. A compreensão do impacto da própria atividade e a percepção de pertencimento à organização contribuem para a construção de sentido. Em contrapartida, a ausência de autonomia e de margem de decisão pode provocar desmotivação, sofrimento psíquico e desengajamento. Nesse contexto, a autonomia, a clareza de papel, o suporte da liderança e o feedback constituem recursos importantes para o fortalecimento do significado e do engajamento no trabalho (Bakker; Demerouti, 2008; Yan et al., 2023).

Steger (2011) compreende o sentido do trabalho a partir de três dimensões: compreensão, propósito e importância. A compreensão refere-se à clareza sobre a atividade realizada; o propósito, à percepção de contribuição para algo maior; e a importância, ao reconhecimento do valor intrínseco do trabalho. A presença desses elementos favorece motivação, satisfação e engajamento, uma vez que o significado não depende apenas das tarefas, mas também da relação estabelecida pelo trabalhador com sua atividade e do alinhamento entre valores pessoais e objetivos organizacionais (Steger, 2011). A percepção de propósito e contribuição social, portanto, relaciona-se a maiores níveis de engajamento e bem-estar ocupacional (Allan et al., 2020; Schnell, 2021; Yan et al., 2023).

O sentido do trabalho constitui, assim, uma construção subjetiva e dinâmica, resultante da interação entre o indivíduo e o contexto no qual a atividade é realizada. Essa percepção é influenciada pelo conteúdo do trabalho, pelas condições de sua realização, pelas relações sociais e pelo contexto organizacional (Morin, 2008; Morin; Tonelli; Pliopas, 2007; Rosso; Dekas; Wrzesniewski, 2010; Lysova et al., 2019). Quando o trabalho é percebido como útil, coerente com os valores pessoais e capaz de proporcionar reconhecimento, vínculos sociais e expressão das competências, tende a favorecer o bem-estar e o envolvimento profissional. Em sentido contrário, a ausência desses elementos pode gerar sofrimento, desmotivação e distanciamento da atividade (Morin; Tonelli; Pliopas, 2007; Allan et al., 2020; Chen et al., 2024). Desse modo, a forma como os indivíduos atribuem significado ao trabalho pode refletir diretamente em sua dedicação e envolvimento, conduzindo à discussão sobre o engajamento no trabalho.

2.2 Engajamento no Trabalho

A compreensão do engajamento no ambiente de trabalho é necessária para analisar o comportamento dos colaboradores e seus níveis de envolvimento com as atividades organizacionais. Kahn (1990), pioneiro na conceituação do termo, define o engajamento como o estado no qual o indivíduo se expressa física, cognitiva e emocionalmente durante o desempenho de seu papel profissional. Segundo o autor, esse envolvimento pleno está condicionado a três fatores psicológicos: o sentido atribuído ao trabalho, a segurança para se expressar livremente e a disponibilidade emocional e mental para atuar de forma efetiva. Essa perspectiva inaugurou a compreensão do engajamento como fenômeno relacional e contextual, sendo posteriormente aprofundada por diferentes abordagens teóricas que ampliaram sua dimensão conceitual e empírica (Schaufeli et al., 2002; Bakker; Schaufeli, 2008).

A partir da proposta inicial de Kahn (1990), Bakker e Schaufeli (2008) consolidaram o engajamento como um estado mental positivo, duradouro e relacionado ao desempenho no trabalho, composto por três dimensões principais: vigor, dedicação e absorção. Essa definição foi operacionalizada empiricamente por Schaufeli et al. (2002), permitindo a mensuração do construto e sua consolidação na Psicologia Organizacional Positiva. Estudos recentes têm reafirmado essa estrutura tridimensional, indicando que vigor, dedicação e absorção permanecem como dimensões centrais para a compreensão do engajamento no contexto contemporâneo de trabalho (Schaufeli, 2018; Yan et al., 2023).

Quadro 1- Conceito de vigor, dedicação e absorção

DIMENSÃO	CARACTERÍSTICAS
Vigor	Caracterizado por níveis elevados de energia, desejo e persistência de se entusiasmar no trabalho e resiliência física, mental e emocional nas atividades profissionais

Dedicação	Envolvimento, conexão e entusiasmo com as atividades. Atribuição de orgulho e significado positivo em relação às tarefas realizadas.
Absorção	Implicação plena de felicidade, enfoque, conexão e concentração na realização do trabalho. Os profissionais sentem maior prazer, satisfação, imersão e bem-estar nas atividades e, frequentemente não sentem o tempo passar quando estão trabalhando (*flow*).

Fonte: Elaborado com base em Bakker e Leiter (2010); Schaufeli (2018); e Brito (2018).

Essas dimensões são amplamente explicadas pelo Modelo de Demandas e Recursos do Trabalho (*Job Demands–Resources Model* – JD-R), proposto por Bakker e Demerouti (2008), segundo o qual o engajamento ocorre quando os recursos organizacionais, como apoio da liderança, autonomia, *feedback* e oportunidades de desenvolvimento, são suficientes para lidar com as demandas da função. Nesse sentido, o modelo evidencia que o engajamento não depende exclusivamente de características individuais, mas resulta do equilíbrio entre exigências laborais e recursos disponíveis no contexto organizacional. Evidências empíricas recentes reforçam essa perspectiva ao demonstrar que recursos como suporte organizacional, adaptabilidade de carreira e segurança no trabalho permanecem como fortes preditores do engajamento, especialmente em contextos marcados por pressão por resultados e instabilidade ocupacional (Chen et al., 2024; Yan et al., 2023).

No cenário nacional, destaca-se a contribuição de Dutra (2012), ao abordar o engajamento como resultado do alinhamento entre valores individuais e organizacionais. Para o autor, quando há coerência entre objetivos pessoais e metas institucionais, o colaborador tende a se envolver mais profundamente com seu trabalho, assumindo responsabilidades com autonomia, iniciativa e comprometimento. Essa compreensão dialoga com a concepção de Kahn (1990), ao enfatizar que o sentido atribuído ao trabalho constitui condição fundamental para a manifestação do engajamento. De maneira complementar, Oliveira (2021) ressalta que o engajamento é favorecido quando o trabalhador percebe reconhecimento, confiança e possibilidades de desenvolvimento, indicando que práticas de gestão humanizadas exercem papel central na sustentação desse estado psicológico positivo.

O engajamento deve ser compreendido como fenômeno dinâmico, influenciado por fatores organizacionais, emocionais e relacionais, não se configurando como estado permanente ou homogêneo entre trabalhadores (Schaufeli, 2018; Chen et al., 2024). Dessa forma, observa-se convergência entre as abordagens clássicas e as evidências recentes ao apontar que o engajamento emerge da interação entre características individuais, condições estruturais e práticas de gestão, consolidando-se como indicador relevante de bem-estar, desempenho e sustentabilidade organizacional. Diante das discussões teóricas apresentadas, na sequência são apresentados os procedimentos metodológicos que nortearam a condução desta pesquisa.

3. Metodologia

O presente estudo utilizou uma abordagem qualitativa, com caráter descritivo, em vista de compreender a percepções dos funcionários em relação ao sentido do trabalho e ao engajamento organizacional. A pesquisa caracteriza-se como pesquisa de campo, uma vez que a coleta de dados foi realizada diretamente no ambiente organizacional, buscando compreender o fenômeno em seu contexto real de ocorrência.

A pesquisa foi realizada em uma distribuidora de bebidas localizada em um município do interior da Paraíba. A escolha da organização justifica-se por sua relevância econômica e posicionamento consolidado no mercado regional, atuando no setor de distribuição de bebidas desde 2002. A empresa atende a diversos municípios do estado e destaca-se pela liderança de mercado e eficiência logística, configurando-se como um contexto organizacional estratégico para a investigação do sentido do trabalho e do engajamento dos colaboradores.

A coleta de dados ocorreu no período de 02 a 04 de fevereiro de 2026, nas dependências da própria organização, em horários previamente agendados conforme a disponibilidade dos colaboradores. Diante da aplicação da técnica de entrevista semiestruturada, foi possível obter respostas de onze (11) participantes. A escolha dos entrevistados considerou a diversidade de funções exercidas na organização, buscando contemplar diferentes experiências e percepções acerca do sentido no trabalho e do engajamento organizacional. O critério de seleção adotado foi a acessibilidade e disponibilidade dos funcionários no período estabelecido para a coleta de dados. Buscou-se, contudo, mesclar o máximo possível de funções distintas, a fim de obter uma visão mais ampla das diferentes perspectivas existentes na organização. A escolha também considerou a facilidade de acesso aos colaboradores.

As entrevistas foram conduzidas com base em um roteiro de 23 questões abertas, organizado em uma seção de caracterização dos participantes e cinco blocos temáticos. Inicialmente, foram coletadas informações sobre cargo, tempo de atuação e trajetória profissional. Em seguida, abordaram-se o sentido do trabalho, o engajamento nas dimensões de vigor, dedicação e absorção, os fatores organizacionais que o influenciam, a relação entre sentido e engajamento e a percepção dos participantes sobre o perfil do funcionário engajado. Ao final, uma questão aberta permitiu o acréscimo de informações consideradas relevantes pelos entrevistados.

As entrevistas foram conduzidas individualmente e registradas por meio do gravador de áudio do *smartphone* da pesquisadora, mediante consentimento dos participantes. A duração média das entrevistas variou entre 20 e 30 minutos, a depender da disponibilidade e da profundidade das respostas de cada entrevistado.

O processo de transcrição foi realizado com o auxílio da ferramenta de transcrição automática disponível no próprio dispositivo móvel utilizado para a gravação. No total, o material empírico resultou em 62 páginas de transcrições. Registra-se que houve inconsistência técnica em uma das transcrições automáticas; entretanto, o problema foi solucionado por meio de revisão manual e complementação com apoio de ferramenta digital, assegurando a fidelidade do conteúdo registrado.

Em razão da garantia de confidencialidade e ética na pesquisa, optou-se por não identificar nominalmente os participantes, sendo estes apresentados apenas por meio de códigos alfanuméricos (E1 a E11) e caracterizados a partir dos dados sociodemográficos apresentados no Quadro 2.

Quadro 2- Codificação e perfil dos entrevistados

Entrevistado	Função	Tempo na Organização
Entrevistado 1 (E1)	Coordenador de Frotas	6 anos
Entrevistado 2 (E2)	Gerente de Vendas	11 anos
Entrevistado 3 (E3)	Supervisor de Nível de Serviços	5 anos
Entrevistado 4 (E4)	Coordenadora de Distribuição	9 meses
Entrevistado 5 (E5)	Coordenador de Armazém	3 anos
Entrevistado 6 (E6)	Coordenadora de RH	8 anos

Entrevistado 7 (E7)	Analista de RH	4 anos
Entrevistado 8 (E8)	Técnica de Segurança do Trabalho	1 ano e 5 meses
Entrevistado 9 (E9)	Motorista Carreteiro	10 meses
Entrevistado 10 (E10)	Auxiliar Financeiro	2 anos e 5 meses
Entrevistado 11 (E11)	Auxiliar de Gente e Segurança	2 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Para o tratamento dos dados empíricos, adotou-se a técnica de Análise de Conteúdo, conforme sistematizada por Bardin (2011). O processo de Análise de Conteúdo desenvolve-se em três fases interdependentes: (i) a pré-análise, que compreende a organização do material, a leitura flutuante das entrevistas transcritas e a definição das diretrizes analíticas que orientaram o estudo; (ii) a exploração do material, etapa na qual se procedeu à codificação dos dados, à identificação das unidades de registro e à construção das categorias temáticas, com base na recorrência e relevância dos conteúdos expressos; e (iii) o tratamento dos resultados, inferência e interpretação, fase destinada à análise crítica e reflexiva dos dados, buscando estabelecer relações entre as falas dos participantes e os constructos teóricos que fundamentam a investigação. A aplicação sistemática dessas etapas conferiu rigor científico ao processo analítico e sustentou a estruturação das categorias apresentadas na seção de resultados e discussão.

4. Análise e Discussão dos Resultados

4.1 Sentido do Trabalho na Distribuidora

De acordo com Morin (2001), o sentido do trabalho é construído a partir da percepção de utilidade, reconhecimento, possibilidade de desenvolvimento e contribuição social. Nessa perspectiva, o trabalho ultrapassa a condição meramente instrumental e passa a configurar-se como elemento central na constituição da identidade do indivíduo, influenciando sua forma de perceber a si mesmo e seu papel na organização. A análise dos discursos evidenciou que os colaboradores da distribuidora atribuem significado às suas atividades a partir de múltiplas dimensões, especialmente aquelas relacionadas à responsabilidade organizacional, ao crescimento profissional e ao sentimento de pertencimento. Nesse contexto, ao serem questionados sobre o que o trabalho representa em suas trajetórias, um dos entrevistados afirmou que:

> A empresa, se você estiver disposto, realmente dá oportunidade de crescimento. Eu, por exemplo, comecei como estagiário e hoje sou coordenador de armazém. Acredito que a maioria das pessoas contratadas, se tiver disposição de puxar o ambiente para trabalhar, se comunicar e dar o melhor, vai conseguir crescer. Mas se você for mais 'quieto', infelizmente pode estar em um local que não aparecem oportunidades para você (E5).

De modo semelhante, o E2 afirmou que "só vai ser produtivo se tiver um motivo para estar e crescer". Embora o entrevistado utilize o termo produtividade, observa-se que sua fala revela uma dimensão anterior ao desempenho: a necessidade de um propósito que justifique sua permanência e dedicação. Nesse sentido, a produtividade aparece como consequência da percepção de significado atribuída ao trabalho. Assim como no relato do E5, o crescimento e o envolvimento profissional são compreendidos como resultantes da combinação entre oportunidades organizacionais e iniciativa individual.

Entretanto, ao analisar comparativamente outros discursos, percebe-se uma nuance importante. O E11, ao afirmar que a empresa representa uma “porta de construção de muitas conquistas”, atribui maior ênfase à estrutura organizacional como facilitadora do crescimento, sem mencionar explicitamente a necessidade de visibilidade ou exposição individual. Essa diferença revela uma tensão interpretativa relevante: enquanto alguns entrevistados compreendem o crescimento como resultado predominantemente meritocrático e dependente da iniciativa pessoal, outros enfatizam o papel institucional da empresa na promoção de oportunidades.

Essa tensão sugere que o sentido do trabalho, no que se refere ao desenvolvimento profissional, é construído na intersecção entre condições estruturais e agência individual. Ao mesmo tempo em que a organização é percebida como promotora de oportunidades, o acesso a elas pode estar condicionado a competências relacionais, visibilidade e postura comunicativa. Tal compreensão converge com a análise proposta por Morin (2001), ao indicar que o desenvolvimento não é apenas ofertado pela organização, mas também negociado no espaço das relações organizacionais. Além disso, essa dinâmica aproxima-se de uma lógica meritocrática implícita, na qual o crescimento é associado à performance individual, podendo gerar assimetrias na percepção de equidade interna.

Além da dimensão do crescimento e da progressão na carreira, emergiu de forma recorrente nos discursos a percepção do trabalho como contribuição social e geração de impacto para terceiros. Diferentemente de uma visão restrita à lógica produtivista, alguns colaboradores demonstraram compreender seu papel como elemento fundamental na cadeia de valor que ultrapassa os limites organizacionais.

O (E1), por exemplo, ao descrever sua função como coordenador de frotas, destacou que sua responsabilidade não se limita à gestão de veículos, mas está diretamente relacionada à garantia de que os produtos cheguem aos clientes com segurança e eficiência. Ao afirmar que precisa assegurar que “os veículos estejam com documentação adequada e revisados para que os produtos cheguem a quem comprou”, evidencia-se uma percepção clara de utilidade prática e impacto direto no funcionamento da organização.

De forma semelhante, o (E3) ampliou essa compreensão ao associar o trabalho à geração de momentos e experiências para os consumidores. Ao mencionar que “não vendemos apenas bebidas, vendemos momentos, memórias e alegria”, o colaborador atribui ao seu trabalho um significado simbólico e emocional, conectando sua atuação a dimensões subjetivas da experiência do cliente. Tal perspectiva revela que o sentido do trabalho, para além da execução operacional, é percebido como participação na construção de vivências sociais.

Outro aspecto relevante refere-se à percepção de contribuição para o desenvolvimento econômico local. O (E2) destacou que o trabalho desempenhado impacta diretamente comerciantes que dependem da venda dos produtos para sustentar suas famílias. Ao reconhecer que o fornecimento adequado contribui para que “o cliente coloque comida dentro de casa”, observa-se uma compreensão do trabalho como mecanismo de sustento indireto de outras pessoas, reforçando sua dimensão social.

Esses achados dialogam com Morin (2001), ao indicar que o sentido do trabalho está fortemente associado à percepção de utilidade e contribuição para algo maior. Nos discursos analisados, o trabalho não é percebido apenas como fonte de remuneração ou ascensão profissional, mas como elemento integrante de uma rede de relações econômicas e sociais que impacta clientes, equipes e a comunidade local.

Dessa forma, o sentido do trabalho na distribuidora configura-se como uma construção multifacetada, envolvendo simultaneamente crescimento profissional, reconhecimento, pertencimento e contribuição social. Essa compreensão dialoga com Morin (2001), ao indicar que o trabalho adquire significado quando é percebido como útil, coerente com valores pessoais e capaz de promover desenvolvimento. Entretanto, os achados também convergem com a perspectiva de Steger (2011), ao evidenciar que os colaboradores atribuem sentido às suas atividades quando percebem propósito e impacto para além da dimensão individual, especialmente ao reconhecerem a contribuição do trabalho para clientes e para a comunidade local.

Ademais, a ênfase na dimensão social e econômica do trabalho aproxima-se da análise de Antunes (2009), ao reconhecer que, mesmo inserido em uma lógica produtiva, o trabalho mantém seu papel central na constituição da subjetividade e na reprodução da vida social. Observa-se, ainda, convergência com Allan et al. (2020), que apontam que a percepção de significado está associada à sensação de contribuição e relevância, repercutindo positivamente na experiência organizacional. Assim, os resultados desta pesquisa reforçam evidências já identificadas na literatura, ao demonstrar que o sentido do trabalho emerge da interação entre dimensões individuais e coletivas, sendo construído na relação entre o sujeito, suas atividades e o contexto organizacional no qual está inserido, corroborando também achados recentes que indicam que a percepção de trabalho significativo está associada a maiores níveis de engajamento, bem-estar e satisfação no trabalho (Merdiaty, 2024; Albrecht; Green; Marty, 2021).

4.2 Engajamento no Trabalho na Distribuidora

O engajamento no trabalho, conforme definido por Kahn (1990), refere-se ao envolvimento físico, cognitivo e emocional do indivíduo na execução de suas atividades profissionais. Posteriormente, Bakker e Schaufeli (2008) ampliaram essa concepção ao caracterizá-lo como um estado mental positivo e persistente, composto por três dimensões centrais: vigor, dedicação e absorção. A análise das entrevistas permitiu identificar evidências concretas dessas dimensões na experiência dos colaboradores da distribuidora investigada.

No que se refere ao vigor, entendido como altos níveis de energia e persistência diante das demandas do trabalho, observou-se que diversos participantes relataram disposição para enfrentar desafios, especialmente em períodos de maior pressão por resultados. O E5, por exemplo, ao mencionar o período de auditoria, destacou que, apesar da sobrecarga e da intensidade do processo, manteve-se envolvido e comprometido com a obtenção de bons resultados. Ainda que reconheça momentos de exaustão, sua fala revela resiliência e empenho contínuo, características associadas ao vigor. De maneira semelhante, o E4 descreveu sua rotina como uma “correria constante”, mas associou esse movimento à oportunidade de crescimento e aprendizado, indicando que a intensidade do trabalho não é percebida exclusivamente como fator negativo, mas como elemento mobilizador.

Entretanto, também emergiram indícios de que o vigor pode ser impactado por condições organizacionais adversas. A menção à sobrecarga, à falta de treinamento adequado e à necessidade de conciliar múltiplas demandas sugerem que o engajamento não se mantém de forma estável, podendo oscilar conforme os recursos disponíveis no ambiente de trabalho. Tal achado dialoga com o Modelo de Demandas e Recursos do Trabalho (JD-R), proposto por Bakker e Demerouti (2008), segundo o qual o equilíbrio entre demandas e recursos organizacionais é determinante para a manutenção do engajamento.

No que concerne à dedicação, dimensão relacionada ao entusiasmo, orgulho e significado atribuído às atividades, os relatos demonstraram forte identificação com a organização. O E3 afirmou sentir orgulho por “fazer parte” da empresa e por contribuir para a realização de clientes, evidenciando envolvimento afetivo com suas atividades. De maneira semelhante, o E1 destacou o sentimento de pertencimento ao afirmar que “a gente veste a camisa da empresa”, indicando internalização dos objetivos organizacionais e forte vínculo com a instituição. Observa-se que o orgulho organizacional aparece como elemento recorrente nos discursos, indicando alinhamento entre valores individuais e organizacionais. Essa característica aproxima-se da concepção de Dutra (2012), ao enfatizar que o engajamento é fortalecido quando há coerência entre os valores do indivíduo e os da organização.

Já a absorção, caracterizada pelo estado de imersão e concentração intensa nas atividades, foi evidenciada especialmente nos relatos relacionados a períodos de auditoria e implementação de projetos. Alguns colaboradores relataram situações em que “o tempo passou rapidamente”, devido ao alto nível de envolvimento com as tarefas. Conforme expressou o E7, “não tem tempo, parece que o tempo não existe”, demonstrando estado de imersão nas demandas organizacionais. De forma semelhante, o E10 afirmou que permaneceu resolvendo problemas durante horas e “não percebi a hora passando”, evidenciando concentração intensa nas atividades desempenhadas.

> Auditoria é um momento que eu acredito que todo mundo que é do DPO (Distribution Process Optimisation – Otimização do Processo de Distribuição) entende que não tem tempo, assim o tempo parece que não existe. Quanto mais você vê as coisas mais aparecem pra você fazer. Então é o momento ali que a gente se desconecta de tudo e vai fazendo, vai fazendo quando vai ver, não tem mais tempo (E7).
>
> Um dia que deu problema no faturamento no sábado de tarde aí eu vim pra cá era 2h00 da tarde, vim sair 6h00 resolvendo problema e não percebi a hora passando (E10).
>
> Eu acredito que nos dias que passam mais rápido é quando a gente vai fazer ornamentação, preparação pra eventos aqui. Eu acho que é por causa que é uma coisa que a gente gosta de fazer, faz com mais atenção (E11).

Esse fenômeno aproxima-se do conceito de *flow*, entendido como um estado psicológico caracterizado por intensa concentração, envolvimento profundo e sensação de satisfação durante a realização de uma atividade (Csikszentmihalyi, 2014). Yan et al. (2023) investigaram o *flow* no contexto profissional, evidenciando que estados de imersão e engajamento profundo estão associados a experiências positivas no trabalho e à percepção de bem-estar, motivação e desempenho. Assim, as descrições de imersão e concentração intensa relatadas pelos colaboradores desta pesquisa, como a sensação de que “o tempo passou rapidamente”, corroboram essas perspectivas, indicando que a absorção pode ser compreendida como uma manifestação de *flow* no ambiente organizacional e relacionando-a ao engajamento conforme proposto por Schaufeli et al. (2002).

Contudo, a análise também revelou que o engajamento não se manifesta de maneira homogênea entre todos os entrevistados. A presença de fatores como pressão por metas, oscilações emocionais, sobrecarga e falhas na comunicação intersetorial evidencia que o engajamento constitui um fenômeno dinâmico, influenciado pelas condições psicológicas e organizacionais do contexto de trabalho.

Conforme argumenta Kahn (1990), o engajamento depende da percepção de segurança psicológica, disponibilidade emocional e significado atribuído às atividades desempenhadas. Quando tais condições são fragilizadas por excesso de demandas ou tensões no ambiente organizacional, o envolvimento tende a oscilar. De maneira complementar, Bakker e Demerouti (2008), ao proporem o Modelo de Demandas e Recursos do Trabalho, destacam que o equilíbrio entre demandas e recursos é determinante para a manutenção de estados positivos de energia e dedicação. Assim, o reconhecimento, por parte dos colaboradores, de que existem dias de maior motivação e outros de menor disposição reforça a compreensão do engajamento como um processo variável, e não como um estado permanente.

Dessa forma, verifica-se que o engajamento na distribuidora se manifesta de maneira significativa, sobretudo nas dimensões de vigor, dedicação e absorção, conforme proposto por Schaufeli et al. (2002), estando fortemente associado ao sentimento de pertencimento, às oportunidades de crescimento e ao reconhecimento institucional. Tais elementos fortalecem o vínculo afetivo com a organização e favorecem o comprometimento dos trabalhadores, conforme também argumenta Dutra (2012), ao destacar a importância das práticas de valorização e desenvolvimento profissional. Estudos contemporâneos corroboram essa compreensão ao indicar que recursos organizacionais como apoio da liderança, reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento estão diretamente associados a níveis mais elevados de engajamento no trabalho (Albrecht; Green; Marty, 2021; Yan et al., 2023).

Contudo, os dados evidenciam que o engajamento não se configura como um estado estático ou homogêneo, mas como um fenômeno dinâmico, condicionado às experiências cotidianas de trabalho e ao equilíbrio entre demandas e recursos disponíveis. À luz do Modelo de Demandas e Recursos do Trabalho, proposto por Bakker e Demerouti (2008), observa-se que, quando as exigências organizacionais superam os recursos oferecidos, como suporte da liderança, feedback contínuo e organização adequada das tarefas, o engajamento tende a oscilar ou ser fragilizado. Assim, na realidade investigada, o engajamento revela-se um processo relacional e contextual, dependente tanto da motivação individual quanto das práticas de gestão adotadas, exigindo análise integrada com os fatores organizacionais que o sustentam.

4.3 Articulação entre o sentido atribuído ao trabalho e as experiências de engajamento

A integração das categorias de análise revela que o sentido atribuído ao trabalho atua como antecedente psicológico e catalisador das experiências de engajamento no contexto organizacional. Essa articulação fica clara quando se observa que colaboradores que associam suas atividades a propósito, valor social e oportunidades de crescimento relatam maior investimento de energia, dedicação e imersão nas tarefas cotidianas. Por exemplo, um entrevistado afirma que “a empresa, se você estiver disposto, realmente dá oportunidade de crescimento. Eu, por exemplo, comecei como estagiário e hoje sou coordenador de armazém” (E5).

Esse resultado evidencia como a percepção de possibilidades de progressão pode fortalecer o engajamento dos trabalhadores. Esse padrão também tem sido identificado em estudos baseados no modelo JD-R, que demonstram que recursos laborais, como oportunidades de desenvolvimento, reconhecimento e apoio organizacional, atuam como importantes fatores motivacionais para a promoção do trabalho significativo e do engajamento no trabalho (Bakker; Demerouti, 2007; Schaufeli; Bakker; Salanova, 2006; Lysova et al., 2019). Pesquisas também indicam

que os recursos do trabalho estão positivamente associados ao *meaningful work* e que este, por sua vez, se relaciona ao engajamento dos funcionários (Sánchez-Cardona; Vera; Marrero-Céspedes, 2021).

A conexão entre significado simbólico do trabalho e experiências intensas de engajamento também é perceptível em relatos como “não vendemos apenas bebidas, vendemos momentos, memórias e alegria” (E3) e “não tem tempo, parece que o tempo não existe” (E7). Esses depoimentos sugerem estados de imersão nas tarefas, que na literatura são relacionados a altos níveis de trabalho significativo e engajamento. Albrecht, Green e Marty (2021) destacam em seu estudo que *meaningful work* está fortemente associado ao engajamento, especialmente quando os trabalhadores percebem autonomia, variedade de tarefas e significado intrínseco em suas funções.

Por outro lado, a articulação entre sentido e engajamento se mostra também condicionada por recursos organizacionais. Colaboradores que mencionam apoio da liderança, reconhecimento e *feedback* relatam experiências de engajamento mais estáveis e positivas, enquanto percepções de falta de suporte institucional e de clara orientação contribuem para fragilizar essa articulação. Um entrevistado aponta que o apoio da liderança é “60 por cento” e critica a falta de *feedback* constante” (E5), o que sugere que recursos insuficientes podem limitar a tradução do sentido em engajamento consistente. Essa observação está alinhada com o estudo de Srihadiningrat (2025), ao demonstrar que o sentido no trabalho pode mediar, mas não necessariamente neutralizar, os efeitos de demandas laborais adversas sobre o engajamento.

Experiências positivas de engajamento podem retroalimentar a percepção de sentido. Experiências de sucesso em auditorias ou em entregas importantes foram evidenciadas pelos participantes como momentos que reforçaram seu orgulho e significado no trabalho. Esse resultado também é consistente com estudos que apontam a existência de mecanismos recursivos entre engajamento e trabalho significativo. Por exemplo, identificou-se que experiências intensas de envolvimento e desempenho no trabalho podem fortalecer percepções subsequentes de significado e propósito, criando ciclos positivos entre sentido do trabalho e engajamento no trabalho (Johnson; Jiang, 2017; Van Wingerden; Van Der Stoep; Poell, 2018).

Entretanto, a literatura indica que o sentido atribuído ao trabalho nem sempre se traduz em níveis elevados e estáveis de engajamento quando as condições de trabalho são desfavoráveis. Estudos baseados no modelo JD-R mostram que demandas elevadas, falta de suporte organizacional e limitações no desenho do trabalho podem reduzir ou moderar o impacto positivo do trabalho significativo sobre o engajamento (Upadyaya; Vartiainen; Salmela-Aro, 2016; Breevaart; Bakker, 2018). Pesquisas também indicam que, em contextos operacionais e setores intensivos em demandas, como saúde e logística, fatores como sobrecarga, isolamento profissional e limitações organizacionais podem enfraquecer essa relação, gerando oscilações no engajamento mesmo entre trabalhadores que percebem seu trabalho como significativo (Delgado; Manalo, 2025).

Por fim, a heterogeneidade dos perfis funcionais reflete diferentes formas de articulação entre sentido e engajamento: enquanto alguns colaboram com forte ligação entre perspectiva de crescimento e engajamento (E5), outros priorizam impacto simbólico (E3) ou relatam dificuldades de engajamento devido à falta de suporte e treinamento (E8). Esses padrões sugerem abordagens que tratam o sentido no trabalho como resultado de interações entre valores pessoais, características do trabalho e condições organizacionais. A seguir, são apresentadas as considerações finais do estudo e suas implicações para o campo de pesquisa.

5. Conclusão e Contribuições

Esta pesquisa buscou compreender de que forma o sentido atribuído ao trabalho por colaboradores de uma distribuidora de bebidas localizada no interior da Paraíba se articula às suas experiências de engajamento no ambiente organizacional. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa com onze colaboradores que exerciam diferentes funções na organização.

Os resultados demonstraram que o sentido do trabalho é construído a partir da percepção de utilidade, contribuição social, oportunidades de crescimento, reconhecimento e pertencimento organizacional. Os colaboradores atribuem significado às suas atividades quando percebem que seu trabalho produz impactos para os clientes, para a equipe, para a organização e para a comunidade local. Essa percepção mostrou-se associada ao fortalecimento do vínculo com a empresa e ao maior envolvimento nas atividades profissionais.

Em relação ao engajamento, foram identificadas manifestações de vigor, dedicação e absorção, expressas na disposição dos colaboradores para enfrentar desafios, no orgulho de fazer parte da organização e nos momentos de intensa concentração nas tarefas. Entretanto, os relatos indicaram que o engajamento não se manifesta de maneira constante ou homogênea, pois pode variar conforme as experiências cotidianas e as condições existentes no ambiente de trabalho.

A análise integrada dos resultados sugere que o sentido atribuído ao trabalho pode favorecer as experiências de engajamento, especialmente quando os colaboradores reconhecem propósito, utilidade e oportunidades de desenvolvimento em suas atividades. Contudo, essa articulação mostrou-se condicionada pelos recursos organizacionais disponíveis. Fatores como apoio da liderança, reconhecimento, *feedback*, clareza das orientações e oportunidades de crescimento contribuem para experiências mais positivas e consistentes de engajamento, enquanto a sobrecarga, as falhas de comunicação, a ausência de treinamento e a insuficiência de suporte podem fragilizá-las. Os relatos também sugerem uma possível relação recursiva, uma vez que experiências positivas de envolvimento, realização e sucesso no trabalho podem reforçar a percepção de significado e o orgulho pela atividade desempenhada.

No âmbito teórico, o estudo contribui para a compreensão da articulação entre sentido do trabalho e engajamento em uma empresa do setor de distribuição situada no interior nordestino. Os achados reforçam a compreensão de que o trabalho significativo está relacionado às experiências de engajamento, mas que essa relação depende da interação entre características individuais, condições de trabalho e recursos oferecidos pela organização. Dessa forma, a pesquisa amplia o diálogo com o Modelo de Demandas e Recursos do Trabalho e com os estudos sobre trabalho significativo.

Quanto às contribuições práticas, os resultados indicam a importância de as organizações desenvolverem práticas de reconhecimento, *feedback* contínuo, comunicação clara, desenvolvimento profissional e apoio das lideranças. A oferta desses recursos pode favorecer experiências laborais mais significativas e contribuir para a sustentação do engajamento. Além disso, é necessário observar as demandas de trabalho, especialmente a sobrecarga e as limitações estruturais, para que elas não comprometam o bem-estar, a motivação e o envolvimento dos trabalhadores.

Quanto às limitações, destaca-se a seleção dos participantes por acessibilidade, o que pode ter influenciado a diversidade de perspectivas obtidas. Ressalta-se, ainda, que a coleta de dados em um período delimitado pode não captar

possíveis variações ao longo do tempo, bem como as percepções dos participantes podem estar sujeitas a vieses individuais.

Para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos em organizações de diferentes setores, portes e localidades, possibilitando análises comparativas. Também se sugere o desenvolvimento de pesquisas longitudinais que permitam acompanhar as variações do sentido do trabalho e do engajamento ao longo do tempo. A adoção de abordagens quantitativas ou de métodos mistos poderá contribuir para examinar, em amostras mais amplas, as relações entre sentido do trabalho, recursos organizacionais e engajamento, assim como investigar possíveis efeitos mediadores ou moderadores entre essas variáveis.

Referências

ALBRECHT, S. L.; GREEN, C. R.; MARTY, A. Meaningful work, job resources and employee engagement. **Sustainability**, v. 13, n. 7, p. 4045, 2021.

ALLAN, B. A.; BATZ, C.; STERLING, H. M.; TAY, L. Outcomes of meaningful work: a meta-analysis. **Journal of Management Studies**, v. 57, n. 6, p. 1137–1169, 2020.

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. The job demands-resources model: State of the art. **Journal of managerial psychology**, v. 22, n. 3, p. 309-328, 2007.

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Towards a model of work engagement. **Career Development International**, v. 13, n. 3, p. 209–223, 2008.

BAKKER, A. B.; LEITER, M. P. **Work engagement: a handbook of essential theory and research.** New York: Psychology Press, 2010.

BAKKER, A. B.; SCHAUFELI, W. B. Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. **Work & Stress**, v. 22, n. 3, p. 187–200, 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.

BREEVAART, K.; BAKKER, A. B. Daily job demands and employee work engagement: The role of daily transformational leadership behavior. **Journal of occupational health psychology**, v. 23, n. 3, p. 338, 2018.

CHEN, Z.; LI, X.; WANG, Y. Job resources, career adaptability and work engagement: the role of organizational support in contemporary workplaces. **Journal of Organizational Behavior**, v. 45, n. 2, p. 215–231, 2024.

CSIKSZENTMIHALYI, M. **Flow and the foundations of positive psychology: the collected works of Mihaly Csikszentmihalyi.** Dordrecht: Springer, 2014.

DELGADO, M.; MANALO, M. C. Meaningful Work Mediation: Job Resources and Employee Engagement Among Trailer Truck Drivers of Transport and Logistics Companies. **International Journal of Accounting and Economics Studies**, 12(1), 146-155, 2025.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2012.

FALZON, P. **Ergonomia.** 2. ed. São Paulo: Blucher, 2007.

JOHNSON, M. J.; JIANG, L. Reaping the benefits of meaningful work: The mediating versus moderating role of work engagement. **Stress and Health**, v. 33, n. 3, p. 288-297, 2017.

KAHN, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 4, p. 692–724, 1990.

LYSOVA, E. I. et al. Fostering meaningful work in organizations: A multi-level review and integration. **Journal of vocational behavior**, v. 110, p. 374-389, 2019.

MERDIATY, N. Person-job fit on work engagement with meaningful work as mediator. **International Journal of Research in Business and Social Science**, v. 13, n. 1, p. 1–15, 2024.

MORIN, E. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 3, p. 8–19, jul./set. 2001.
MORIN, E. Sentido do trabalho, saúde mental e engajamento organizacional. **Revue québécoise de psychologie**, v. 29, n. 1, p. 15–21, 2008.
MORIN, E.; TONELLI, M. J.; PLIOPAS, A. L. V. O trabalho e seus sentidos. **Psicologia & sociedade**, v. 19, p. 47-56, 2007.
OLIVEIRA, K. S. **Engajamento no trabalho: reflexões sobre vínculos, reconhecimento e bem-estar organizacional.** Curitiba: Appris, 2021.
ROSSO, B. D.; DEKAS, K. H.; WRZESNIEWSKI, A. On the meaning of work: A theoretical integration and review. **Research in organizational behavior**, v. 30, p. 91-127, 2010.
SÁNCHEZ-CARDONA, I.; VERA, M.; MARRERO-CÉSPEDES, J. Job resources and employees' intention to stay: the mediating role of meaningful work and work engagement. **Journal of Management & Organization**, v. 29, n. 5, p. 930–946, 2023.
SCHAUFELI, W. B. Work engagement in Europe: relations with national economy, governance and culture. **Organizational Dynamics**, v. 47, n. 2, p. 99–106, 2018.
SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B.; SALANOVA, M. The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. **Educational and psychological measurement**, v. 66, n. 4, p. 701-716, 2006.
SCHAUFELI, W. B.; SALANOVA, M.; GONZÁLEZ-ROMÁ, V.; BAKKER, A. B. The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, v. 3, n. 1, p. 71–92, 2002.
SCHNELL, T. **The psychology of meaning in life.** London: Routledge, 2021.
SRIHADININGRAT, A. Moderation and mediation of meaningful work on job demands, job resources and work engagement. **International Indonesian Journal of Social Sciences and Education**, v. 4, n. 1, p. 55–70, 2025.
STEGER, M. F. Meaning in life and in work. In: SHELDON, K. M.; KASHDAN, T. B.; STEGER, M. F. **Designing positive psychology: taking stock and moving forward.** New York: Oxford University Press, 2011. p. 131–143.
TEIXEIRA, P. M. R. Engajamento no trabalho: um construto de conexão entre energia, dedicação e concentração. **Revista Gestão & Desenvolvimento**, v. 22, n. 1, p. 45–60, 2025.
TEIXEIRA, P. M. R.; SANTOS, A. L**.** Engajamento no trabalho e recursos organizacionais: evidências no contexto contemporâneo de gestão. **Revista Gestão & Desenvolvimento**, v. 22, n. 1, p. 45–60, 2025.
YAN, Q.; ZHANG, L.; LIU, Y. Flow and work engagement: differences and relationships in the workplace. **Journal of Happiness Studies**, v. 24, n. 5, p. 1523–1540, 2023.
UPADYAYA, K.; VARTIAINEN, M.; SALMELA-ARO, K. From job demands and resources to work engagement, burnout, life satisfaction, depressive symptoms, and occupational health. **Burnout research**, v. 3, n. 4, p. 101-108, 2016.
VAN WINGERDEN, J.; VAN DER STOEP, J.; POELL, R. F. Meaningful work and work engagement: The mediating role of perceived opportunity to craft and job crafting behavior. **International Journal of Human Resource Studies**, v. 8, n. 2, p. 1-15, 2018.