



Sentido no trabalho

entre transcendência e boletos

Caio Fábio Martins

EBOOK • 2026

Sentido no trabalho

entre transcendência e boletos

Caio Fábio Martins

Material ampliado da palestra apresentada em 27 de outubro de 2026 no XII Congresso de Ciência, Tecnologia e Inovação da PUC Goiás (Ciência Delas).

© 2026 Caio Martins Desenvolvimento Humano.
Distribuição gratuita; proibida a venda.

@caiofabiomartins · caiofabiomartins.com



Você trabalha para quê?

Quando faço essa pergunta em sala de aula, em empresas ou no consultório, as respostas costumam cair em dois grupos.

“Para pagar os boletos.”

“Para que a vida faça sentido.”

A primeira resposta soa prática, às vezes um pouco cansada. A segunda soa bonita, talvez bonita demais para uma segunda-feira às sete da manhã.

Muita gente sente que precisa escolher uma delas. Como se admitir a necessidade do salário diminuísse o valor do que se faz. Ou como se falar de sentido fosse um luxo de quem já tem as contas em dia.

Este ebook parte de outra hipótese.

E se as duas respostas forem verdadeiras?

O texto amplia a palestra que apresentei em outubro de 2026 e segue o mesmo caminho, em quatro movimentos.

Quatro movimentos

01

O lugar do trabalho na vida

Centralidade, sobrevivência e as orientações que damos ao trabalho.

02

Frankl: a vontade de sentido

Vias de valor, autotranscendência e vácuo existencial.

03

Dejours: o trabalho real

Sufrimento, prazer e reconhecimento na organização do trabalho.

04

Do propósito ao chão

Riscos do discurso de propósito e o que fazer na segunda-feira.

No fim, há um exercício curto com três perguntas para você responder por escrito. Vale a pena reservar cinco minutos para ele.

01

PARTE 1 · O LUGAR DO TRABALHO NA VIDA

Se você ganhasse na loteria, continuaria trabalhando?

80%

dos trabalhadores entrevistados por Morse e Weiss (1955) disseram que continuariam a trabalhar mesmo sem precisar do salário.

A pergunta virou clássica nos estudos sobre o sentido do trabalho. O projeto internacional MOW (1987) e, depois, Morin (2001) encontraram o mesmo padrão: a maioria das pessoas seguiria trabalhando.

Por quê? Porque o trabalho é central na vida. Ele organiza o tempo, dá pertencimento, identidade e a sensação de contribuir com algo. Pense em quem se aposenta e, nas primeiras semanas, não sabe o que fazer com a manhã de uma terça-feira. Ou em quem, ao ser apresentado a alguém, responde à pergunta “quem é você?” dizendo o que faz.

O trabalho, portanto, é mais do que renda. Aqui mora um cuidado importante: **“mais do que renda” não quer dizer “sem renda”**.

Boletos não são o oposto do sentido

A Psicologia do Trabalho ajuda a desfazer essa falsa oposição. Blustein (2006) e, depois, a Teoria da Psicologia do Trabalho (Duffy et al., 2016) propõem que o trabalho atende a três conjuntos de necessidades. E o primeiro deles é sobreviver.

Sobrevivência e poder	Renda, moradia, saúde, segurança. Pagar contas é dignidade, não mesquinha.
Conexão social	Pertencer, contribuir com algo maior, ter lugar entre outros.
Autodeterminação	Escolha, competência e crescimento, quando as condições permitem.

Repare na expressão *quando as condições permitem*. Nem todo mundo escolhe o próprio trabalho. A trabalhadora que pega dois ônibus e sustenta a casa com o que ganha atende a uma necessidade legítima, não a um sentido “menor”.

Emprego, carreira ou vocação?

Outra forma de olhar o tema: como cada pessoa se relaciona com o próprio trabalho? Wrzesniewski et al. (1997) descreveram três orientações.

ORIENTAÇÃO	O TRABALHO É VIVIDO COMO...	O FOCO PRINCIPAL
Emprego	meio para sustentar a vida fora dele	salário e estabilidade
Carreira	trajetória de conquistas	progressão, status, reconhecimento
Vocação	fim em si, parte de quem se é	contribuição e significado

O achado mais interessante: pessoas com a mesma função se distribuíram nas três orientações. Dois profissionais lado a lado, na mesma tarefa, podem viver o trabalho de modos muito diferentes.

O sentido não está só no cargo. Está também na relação que se estabelece com ele.

02

PARTE 2 · VIKTOR E. FRANKL (1905–1997)

A vontade de sentido

Viktor Frankl, psiquiatra vienense e criador da Logoterapia, costuma ser apresentado ao lado de outros dois nomes de Viena. Cada um deles destacou uma força diferente por trás do comportamento humano.

FREUD

Vontade de
prazer

ADLER

Vontade de
poder

FRANKL

Vontade de
sentido

Para a Logoterapia, a busca de sentido é a motivação primária do ser humano. Ela não aparece só depois que todo o resto está resolvido.

Dois pontos merecem atenção. O primeiro: o sentido não é inventado. Ele é **descoberto em cada situação concreta**. Não depende de um grande projeto de vida definido aos vinte anos. Aparece no aqui e agora: nesta aula, neste atendimento, nesta colheita.

O segundo: a pessoa é **livre e responsável** pela resposta que dá. A situação faz uma pergunta, e cabe a cada um responder com a própria vida.

“Quem tem um porquê para viver suporta quase qualquer como.”

Nietzsche, citado por Frankl em *Em busca de sentido* · Frankl (2008; 2011)

Três caminhos para o sentido

Frankl descreve três vias pelas quais o sentido pode ser encontrado. As três aparecem no trabalho.

Valores criativos	O que dou ao mundo: uma obra, uma tarefa, um fazer. No trabalho: a aula bem preparada, o laudo cuidadoso, a safra colhida.
Valores vivenciais	O que recebo do mundo: o encontro, a beleza, o amor. No trabalho: a equipe, o paciente que volta a sorrir, o colega que ensina.
Valores atitudinais	A posição que tomo diante do que não posso mudar. No trabalho: a demissão, a crise, a perda. A liberdade de atitude permanece.

O terceiro caminho é o mais exigente. Há situações em que não escolhemos as condições: a demissão chega, a empresa entra em crise, alguém querido parte. Mesmo aí, a liberdade de atitude permanece. Isso não significa fingir que está tudo bem. Significa que ainda há uma posição a tomar.

O sentido aponta para fora de mim

Para Frankl, ser humano é sempre estar dirigido a algo ou alguém além de si: uma causa a servir ou uma pessoa a encontrar. Ele chamou isso de autotranscendência.

Daí uma ideia que parece contraditória à primeira vista. Sucesso e felicidade não se alcançam quando perseguidos diretamente. Eles decorrem da dedicação a algo maior. Quem passa o dia medindo se está feliz no trabalho tende a ficar mais longe dessa felicidade do que quem se ocupa de fazer bem o que tem diante de si.

A VIRADA DE PERGUNTA

De “o que eu espero do meu trabalho?”

para “o que esta situação espera de mim, e para quem o meu trabalho existe?”

Na prática, o professor deixa de perguntar apenas se a turma o valoriza e passa a perguntar do que aqueles alunos precisam hoje. A gestora passa a enxergar as pessoas que dependem das decisões dela.

Quando o sentido falta

Frankl descreve o **vácuo existencial** como o tédio e o vazio de quem não encontra sentido. Uma de suas formas é a **neurose dominical**: o desânimo que aparece quando a correria da semana para e o vazio fica à mostra. Muita gente conhece o aperto do domingo à tarde.

A hiperocupação pode funcionar como anestesia. Encher a agenda impede que a pergunta apareça, mas não a responde. Estar sempre ocupado não é o mesmo que ter sentido.

ATENÇÃO CLÍNICA

Esgotamento não é simples “falta de propósito”. A CID-11 (QD85) descreve o burnout como resultado de estresse crônico no trabalho que não foi bem gerenciado. Ou seja: também é questão de organização do trabalho.

Frankl (2011) · OMS, CID-11 (2019)

Essa distinção importa. Dizer a uma pessoa esgotada que lhe falta propósito pode transformar um problema coletivo em culpa individual. Se você se reconhece nesse quadro, procurar ajuda profissional é um passo legítimo.

03

PARTE 3 · CHRISTOPHE DEJOURS · PSICODINÂMICA DO TRABALHO

O trabalho real

Se Frankl nos ajuda a olhar para a pessoa, Christophe Dejours nos convida a olhar para a organização do trabalho. A Psicodinâmica do Trabalho parte de uma constatação simples: nenhum trabalho acontece exatamente como foi previsto.



Todo protocolo encontra o imprevisto. A máquina que para no meio da colheita, o paciente que não se encaixa no manual, o sistema que cai na véspera do fechamento. O que a pessoa coloca de si para dar conta dessa distância entre o previsto e o que acontece é, para Dejours, o próprio *trabalhar*.

O sofrimento é inerente

Por isso o sofrimento faz parte do trabalho. Ele pode virar prazer e crescimento, ou adoecimento, conforme a organização do trabalho. A questão central passa a ser o destino desse sofrimento: o que a organização faz com ele.

A chave é o reconhecimento

Para Dejours, o que transforma sofrimento em prazer é o reconhecimento. E ele vem por dois julgamentos.

Julgamento de utilidade	Feito por chefias e clientes. Diz respeito ao quanto o trabalho serviu.
Julgamento de beleza	Feito pelos pares, que conhecem o ofício. Diz respeito ao quanto o trabalho foi bem feito.

Reconhece-se o fazer, e isso repercute no ser. Quando um colega experiente diz “isso ficou muito bem resolvido”, ele não está elogiando a pessoa de forma genérica. Está reconhecendo o trabalho, e esse reconhecimento volta para a identidade de quem o realizou.

Dejours (1992; 1997)

Frankl × Dejours: um diálogo necessário

FRANKL

Ênfase na pessoa: liberdade e responsabilidade diante da situação. Mesmo onde não há escolha das condições, há escolha da atitude.

DEJOURS

Ênfase na organização: o sofrimento evitável é produzido por modos de gerir, avaliar e (não) reconhecer o trabalho.

Responsabilidade pessoal não dispensa responsabilidade organizacional, e o inverso também vale.

Síntese do autor a partir de Frankl e Dejours

Ficar só com Frankl pode levar a cobrar da pessoa uma atitude heroica diante de condições que deveriam mudar. Ficar só com Dejours pode levar a esquecer que, mesmo em contextos difíceis, cada um ainda responde por si. Os dois olhares juntos são mais honestos com a realidade de quem trabalha.

04

PARTE 4 · DO PROPÓSITO AO CHÃO

Quando o propósito vira armadilha

Nos últimos anos, “propósito” virou palavra frequente nos discursos das empresas. A pesquisa pede cautela.

BUNDERSON E THOMPSON (2009) · A VOCAÇÃO TEM DOIS GUMES

Entre tratadores de zoológico, a vocação trouxe identidade e significado. Trouxe também dever moral, sacrifício e disposição para aceitar salários e condições ruins.

Quem trabalha com cuidado, educação ou saúde conhece esse risco. Quando o trabalho é vivido como missão, fica mais difícil dizer não, pedir aumento ou reclamar da sobrecarga.

BAILEY E MADDEN (2016) · SENTIDO NÃO SE IMPÕE

A gestão dificilmente “fabrica” sentido para os outros. Mas pode destruí-lo com rapidez.

“Trabalhe com propósito” não pode substituir salário justo, descanso e reconhecimento.

Quando o trabalho ganha sentido?

Bailey e Madden (2016) descrevem alguns traços que costumam acompanhar as experiências de trabalho com sentido.

TRAÇO	O QUE SIGNIFICA
Autotranscendente	importa para outras pessoas
Pungente	pode vir com desconforto
Episódico	acontece em momentos
Reflexivo	é percebido depois
Pessoal	liga-se à vida inteira

Bailey; Madden (2016) · ver também Rosso; Dekas; Wrzesniewski (2010)

Esses traços desfazem algumas idealizações. O sentido nem sempre é confortável: pode vir junto com cansaço, como no plantão difícil em que se ajudou alguém de verdade. Ele também não é contínuo. Acontece em momentos e, muitas vezes, só é percebido depois, quando se olha para trás.

O que costuma destruí-lo

- ✕ Afastar as pessoas dos próprios valores
- ✕ Tratar com injustiça
- ✕ Ignorar o julgamento profissional
- ✕ Dar trabalho sem finalidade
- ✕ Expor a riscos físicos ou emocionais

Repare que quase todos esses itens dependem da forma como o trabalho é organizado e gerido. É aqui que a responsabilidade organizacional aparece com mais clareza.

NA SEGUNDA-FEIRA

Job crafting: redesenhar o próprio trabalho

E o que cada pessoa pode fazer? Wrzesniewski e Dutton (2001) chamam de *job crafting* o movimento de redesenhar o próprio trabalho. Ele acontece em três frentes.

Tarefas	Ajustar o que faço e como faço.
Relações	Com quem me conecto e de que modo.
Cognição	Como compreendo a finalidade do que faço.

Um exemplo dos estudos de Wrzesniewski: profissionais da limpeza hospitalar que se percebiam como parte do cuidado ao paciente, e passavam a agir como tal. A função era a mesma. O que mudou foi a compreensão da finalidade, e com ela o modo de estar no trabalho.

LIMITE

O redesenho individual não substitui condições justas de trabalho.

Wrzesniewski; Dutton (2001)

Três perguntas para levar

Reserve cinco minutos. Responda à mão, no papel, ou aqui mesmo, se estiver lendo no tablet. Não procure a resposta bonita; procure a verdadeira.

- 1 Para quem o meu trabalho faz diferença, concretamente, com nome e rosto?

PERGUNTA 1 · FRANKL

- 2 Que parte do meu trabalho eu faria bem mesmo que ninguém visse?

PERGUNTA 2 · DEJOURS

- 3 O que nas minhas condições de trabalho precisa ser dito em voz alta, e a quem?

PERGUNTA 3 · TRABALHO DECENTE

Entre transcendência e boletos: não é “ou”, é “e”

01

O sustento é parte do sentido

Sobreviver com dignidade é necessidade legítima, não sentido “menor”.

02

O sentido se descobre na resposta

No que faço, no que encontro e na atitude que tomo, voltado para alguém além de mim.

03

O sentido também depende do contexto

Organização, justiça e reconhecimento podem sustentá-lo, ou destruí-lo.

Volte à pergunta do início: você trabalha para quê?

Talvez agora seja possível responder sem escolher entre as duas frases. Trabalhamos para viver com dignidade e para responder ao que a vida nos pede. Uma coisa não diminui a outra.

Os boletos continuam chegando. A pergunta pelo sentido também. Este material foi escrito para que você possa olhar para as duas com mais clareza.

SOBRE O AUTOR



Caio Fábio Martins

Psicólogo · Mestre em Psicologia
Doutorando em Psicologia

Ciência, Sentido e Prosperidade Humana

- Psicólogo (CRP 09/10676) e psicoterapeuta desde 2016, com base na Gestalt-terapia em diálogo com a Logoterapia.
- Mestre em Psicologia (UFG) e doutorando em Psicologia (PUC Goiás).
- Professor universitário (IPOG, UniEVANGÉLICA, PUC Goiás) e consultor em gestão de pessoas e liderança.
- Pesquisa o sentido do trabalho de líderes na cadeia produtiva de grãos em Goiás.
- Autor de *O Surgimento da Gestalt-Terapia* (2026).
- Professor de Excelência IPOG 2026.

@caiofabiomartins · caiofabiomartins.com

Referências

- BAILEY, C.; MADDEN, A. What makes work meaningful — or meaningless. **MIT Sloan Management Review**, v. 57, n. 4, p. 53-61, 2016.
- BLUSTEIN, D. L. **The psychology of working: a new perspective for career development, counseling, and public policy**. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 2006.
- BUNDERSON, J. S.; THOMPSON, J. A. The call of the wild: zookeepers, callings, and the double-edged sword of deeply meaningful work. **Administrative Science Quarterly**, v. 54, n. 1, p. 32-57, 2009.
- DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 5. ed. São Paulo: Cortez-Oboré, 1992.
- DEJOURS, C. **O fator humano**. Rio de Janeiro: FGV, 1997.
- DUFFY, R. D. et al. The psychology of working theory. **Journal of Counseling Psychology**, v. 63, n. 2, p. 127-148, 2016.
- FRANKL, V. E. **Em busca de sentido: um psicólogo no campo de concentração**. Petrópolis: Vozes, 2008.
- FRANKL, V. E. **A vontade de sentido: fundamentos e aplicações da logoterapia**. São Paulo: Paulus, 2011.
- MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 3, p. 8-19, 2001.
- MORSE, N. C.; WEISS, R. S. The function and meaning of work and the job. **American Sociological Review**, v. 20, n. 2, p. 191-198, 1955.
- MOW INTERNATIONAL RESEARCH TEAM. **The meaning of working**. London: Academic Press, 1987.
- ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **CID-11: QD85 Burnout**. Genebra: OMS, 2019.
- 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.
- WRZESNIEWSKI, A. et al. Jobs, careers, and callings: people's relations to their work. **Journal of Research in Personality**, v. 31, n. 1, p. 21-33, 1997.
- WRZESNIEWSKI, A.; DUTTON, J. E. Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 2, p. 179-201, 2001.

PRÓXIMO PASSO

E agora, como você lidera a si mesmo?

Encontrar sentido no trabalho passa por uma pergunta anterior: como você conduz a si mesmo nas escolhas do dia a dia, nos limites que coloca e na forma de responder ao que a vida pede. É aí que começa a autoliderança.

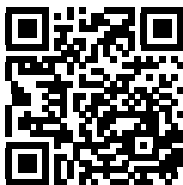
O próximo passo é o **NEXs SELF LEADER**, uma ferramenta gratuita de mapeamento da autoliderança. A partir das suas forças e dos seus gaps, ela mostra o seu nível de maturidade e os pontos de desenvolvimento. Leva poucos minutos.

Versão básica gratuita

Poucos minutos

Forças e gaps

Fazer meu mapeamento gratuito →



Está no celular?

Toque no botão acima.

No computador, aponte a câmera para o código.

new.allnexs.com/tools/self/leader