

FELICIDADE, BEM-ESTAR E TRABALHO: UM ENCONTRO POSSÍVEL NA PERSPECTIVA GERENCIAL ?

MARIA HELENA S. C. GOMES

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS
mhscgomes@gmail.com

ANDRE BAPTISTA BARCAUI

USP - Universidade de São Paulo
barcaui@uol.com.br

SUELI APARECIDA CORRÊA

USP - Universidade de São Paulo
sueliacorrea@ig.com.br

LUÍS PAULO BRESCIANI

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS
lpbresciani@uscs.edu.br

ANA CRISTINA LIMONGI-FRANÇA

USP - Universidade de São Paulo
climongi@usp.br

FELICIDADE, BEM-ESTAR E TRABALHO: UM ENCONTRO POSSÍVEL NA PERSPECTIVA GERENCIAL ?

Introdução

Este artigo examina a concepção histórica do trabalho, com ênfase em sua contemporaneidade. Os pontos axiais do estudo são a revisão do conceito, as atuais atribuições dos gestores nas organizações, e como estas se justapõem aos constructos *felicidade* e *bem-estar*, à luz da qualidade de vida. Uma pesquisa realizada junto a gestores procura estabelecer uma medida aproximada dessa justaposição, vindo compor seu campo empírico. O recorte da investigação, que implica um estudo sincrônico do mundo do trabalho, não pretere a diacronia, que se faz necessária no exame do étimo do termo em questão, a que se acrescem algumas contribuições da antropologia. Sendo assim, o problema que se traduz neste trabalho de pesquisa é: qual é a percepção dos gestores de empresas quanto à sua qualidade de vida, bem-estar e felicidade?

A noção de *centralidade do trabalho* na vida humana foi introduzida por Marx (2007) que, por sua vez a atribui a Hegel, compreendendo-o como criador do homem:

(XXIII) A proeza extraordinária da *Fenomenologia* de Hegel (...) é (...) perceber a natureza do *trabalho*, e conceber o homem objetivo (...) como o resultado de seu próprio trabalho. (MARX, 1844)

Hannah Arendt (2010) toma a frase como aparentemente blasfema. A imagem que oferece o mundo moderno parece reveladora de que essa blasfêmia foi levada a sério. O sonho do pós-guerra, a partir de 1945, concebeu a tecnologia como agente facilitador do progresso humano. Acreditou-se que ela seria um elemento a propiciar o ócio, podendo o homem dedicar-se àquilo que lhe desse mais prazer (TEIXEIRA, 2012). A julgar apenas por um título de uma obra de Christophe Dejours, *A loucura do trabalho* (1988), essa projeção não se efetivou.

As referências bibliográficas começam com Abbagnano (2000), visando a uma perspectiva filosófica, seguindo-se de Dejours (2011), Tolfo e Piccinini, (2007), Arendt (2010), F. Bendassoli (2011), entre outros. Os três últimos examinam um ponto particular: a centralidade do trabalho na vida humana. Cabe um destaque à obra de Arendt, principalmente no exame que faz da Antiguidade, esclarecendo o vínculo entre trabalho e escravatura. A origem da palavra trabalho, associada ao conceito de “tortura” é controversa. Soma-se a essa questão a acepção tradicional ligada a esforço e a sofrimento. Alguns dicionários – *Dictionnaire alphabétique et analogique de la Langue Française* (1966), Cunha (1982), Houaiss (2000), *Caldas Aulette* (2008) e *The Free Dictionary by Farlex* (2012) – contribuem com a visão tradicional do termo. Deramaix (1998) e Furtado (2011) complementam essa pesquisa, apresentando novas perspectivas etimológicas ao termo. No último, essa questão é precedida por uma visão antropológica. Para o papel do gestor contemporâneo, o estudo apoiou-se nas obras de

Mintzeberg (1990), Kotter (1996), Drucker (1999), Prahalad (1997), Pfeffer (1997), Motta (2007), Gianetti (2011), e Barcaui (2012). Quanto ao tema, Qualidade de Vida no Trabalho, as referências foram Limongi-França (1996-2001). O conceito de felicidade é outro tópico significativo, examinado a partir de Gianetti (2011), David, S., Boniwell I., Ayers, A. (2013) e Teixeira (2012), entre outros. Por fim, este estudo buscou respostas à pergunta contida em seu título. Apresentada a cerca de duzentos e cinquenta gestores, a pesquisa solicitou deles um conceito ou palavra-chave definidora de *felicidade*, e respostas a um questionário com trinta e cinco questões.

O Significado e o Sentido do Trabalho

O significado do trabalho está inicialmente associado ao sofrimento, e aqui já se apresentam algumas dificuldades, uma vez sua complexidade exige a inclusão das dimensões espaciais e temporais, no exame de suas origens e as variações semânticas que se deram ao longo da História. Para entender esse aspecto da centralidade, recorreu-se ao histórico do termo. Abbagnano (2000, p. 964) oferece um conjunto de implicações significativas ao conceito geral de trabalho: 1. “dependência do homem em relação à natureza (...); 2. Reação a essa dependência”, visando à utilização de elementos naturais; 3. “grau mais ou menos elevado de esforço ou fadiga” decorrente dessa atividade. Em virtude da última característica, a filosofia antiga e a medieval condenaram o trabalho, mais particularmente o trabalho manual. No Renascimento este último começou a ser valorizado, relativamente às contribuições de artesãos mecânicos, conforme já refletido por Engels (1876) e transcrito a seguir:

O trabalho (...) é a condição básica e fundamental de toda a vida humana. E em tal grau que, até certo ponto, podemos afirmar que o trabalho criou o próprio homem. Friederich Engels (1876).

No século XVIII, o Iluminismo reivindicou a dignidade do trabalho manual. Apenas no Romantismo se estabeleceu uma relação entre trabalho e a natureza do homem. “Hegel (2001) considerava o trabalho como mediação entre o homem e seu mundo” (*id.*, p. 965), ponto com que pouco depois Marx (1844) concordará. A discordância de ambos se dá por Hegel (2001) incluir o espírito na relação entre o homem e o mundo natural, enquanto para Marx (1844) o caráter dessa relação era material. Posteriormente, Kierkegaard (1993) vinculará o trabalho à dignidade humana (para o indivíduo de mais alto o escalão, mais lhe toca o trabalho e vice-versa). Quanto ao mal-estar gerado pelo trabalho, Dewey (1958, p.) o atribuiu às condições sociais em que ele é realizado, já que o natural é que essa atividade fosse agradável. O fato da atividade produtiva ser tão insatisfatória, de forma que os indivíduos devam ser induzidos a empenhar-se, demonstra que as condições em que o trabalho é executado são frustrantes e “contrárias às tendências naturais”, em vez de “orientá-las para a fruição” (*id. ibd.*).

Em sua etimologia, trabalho provém de *tripalium*, vocábulo latino, cujo significado comum apontado pelos dicionários é “aparelho de tortura”. O verbete de Houaiss sobre o radical *trabalh-* diz: “(...) do lat. *tripalium* 'instrumento de tortura', der. do adj. *tripālis* e 'sustentado por três estacas ou mourões', donde o vocábulo **tripaliare*, fonte do termo em português, *trabalhar*”. Assim compreendido, o termo fica associado a mal-estar, sofrimento, dor. A isso se acrescentam as primeiras acepções do mesmo dicionário: *esforço incomum; luta, lida, faina*. Outros dicionários obedecem à mesma concepção, como Cunha (1982), Caldas Aulette (2008), *The Free*

Diccionario by Farlex (2012). Entretanto, o *Tresor de la Langue Française Informatisé* (1971-1994) registra que esse termo correspondia a um instrumento para imobilizar grandes animais para submetê-los tratamentos diversos, o que abre a possibilidade de se compreender *tripalium*, em seu significado primeiro, como um instrumento presente no campo, entendendo que a sua aceção como aparelho de tortura tenha-lhe sido posteriormente agregada.

Furtado (2011), citando Demaraix (*Du tripalium au chagrin*, 1998), questiona a informação de que a apropriação de *tripalium* para trabalho dar-se-ia na Idade Média. A palavra francesa que deu origem a *trabalho*, “travail”, teria surgido do amálgama de dois termos, *trabacula* e *tripalium*. Originalmente esses termos se referiam a “prensa de azeitona” e ao instrumento agrícola tal como se definiu no parágrafo anterior. Se originariamente *trabalho* proviesse de um instrumento de tortura, seria natural que línguas como italiano, alemão, inglês e demais outras que partilharam da dominação romana referissem essa aceção; entretanto, *laboro*, *arbeit* e *work* não guardam relação alguma com esse instrumento. O autor faz uma síntese paleontológico-antropológica do desenvolvimento humano, contribuindo para a compreensão do significado do trabalho. Registra, por exemplo, sua transformação de atividade incidental e periférica para uma atividade centralizadora. Destaca duas correntes explicativas da evolução humana, bem como o papel que o trabalho exerceu nessa evolução. A primeira é a freudiana, que toma por base o parricídio e sua totemização (Freud, *Totem e Tabu*, apud FURTADO, 2011). Em princípio, num bando de animais, o macho dominador lidera o grupo, controlando a distribuição de alimentos e acesso às fêmeas. Essa também seria a estrutura grupal do homem primitivo, e, em dado momento, substituiu-se a figura dominadora pela noção do coletivo, “transformando o líder em ordem simbólica” (*idem*, p. 42), dando origem à cultura. Erigiu-se, assim, um pai totêmico, guardião da ordem.

A outra corrente, a de Marx (1844) e Engels (1876) coloca o surgimento do trabalho como elemento fundador da humanidade. Isso se deu quando o primitivo fez uso de um instrumento de forma perene. O instrumento assim concebido ganhou condição simbólica e a atividade dele decorrente transformou a natureza em benefício humano. A partir de novas intervenções na natureza nasceu a cultura. Descobertas posteriores sustentaram essa concepção. A seguir, Furtado (2011) faz um retrospecto apoiado em Steven Mithen (2003), em que se revelam os múltiplos saltos dados pelo ser humano desde sua suposta origem primitiva, até os dias atuais, nos quais o trabalho adquiriu o papel central do desenvolvimento humano. Há dois momentos a considerar: o primeiro é a descoberta do instrumento e sua transformação como utensílio laboral; o segundo é a instituição do trabalho como relação social e a possibilidade que ele abriu para o acúmulo de bens. A partir dessas noções o desenvolvimento se dá em grandes saltos: a) o homem passou a ter alguma independência do território em que vivia; b) criou o trabalho como “atividade concreta, pensada, antecipada e projetada” (Furtado, *op. cit.*, 2011, p.46); c) inventou a agricultura, trazendo-lhe o sedentarismo e regras de sociabilidade; d) começou a acumular bens.

Hannah Arendt (2010) dedica um capítulo inteiro ao conceito de trabalho. O eixo do pensamento da filósofa é o modo preconceituoso como a Antiguidade via o trabalho, particularmente o servil. Ela estabelece uma distinção significativa entre obra e trabalho através do estudo do vocabulário de línguas como o grego, o latim, o alemão, o francês. De um lado, estão *ponêin*, *laborare*, *arbeiten*, *travailler*, implicando de algum modo atividade de segunda ordem; já *ergázesthai*, *fácere*, *werken* e *ouvrer* ligam-se à atividade de criação.

A razão da diferença de vocabulário assentar-se-ia numa aspiração que o homem antigo tinha pela liberdade. A faina cotidiana aprisiona o homem. O ideal grego de ocupação diária é a política e a filosofia, não a sobrevivência. Arendt reexamina a escravidão que se justificava pela necessidade compulsória de manutenção da vida. Desdenhava-se o trabalho não por ser ocupação de escravos, mas o contrário disso: escravos assumiam uma função que impedia a liberdade de outro sujeito, havendo inclusive, uma distinção de ocupações que essa casta tinha. Numa recomendação de Aristóteles, escravos incumbidos de ‘ocupações livres’ deveriam ser tratados com mais dignidade (*op. cit.*, p. 103, n. 11). Tolfo e Piccinini (2007) exploram a questão de significado e sentidos que o termo trabalho pode apresentar, circunscrevendo-se aos últimos quarenta anos. O ponto de partida é a concepção marxista de que o trabalho corresponde à capacidade de transformar a natureza, com vistas a atender as carências humanas. Em alusões à etimologia de *sentido*, as autoras examinam a obra de Hackman e Oldham (1975), salientando três características para dar sentido ao trabalho: a) o uso de competências diversas na multiplicidade de tarefas, permitindo que o trabalhador se identifique com a produção; b) o caráter não alienante, levando o trabalhador a empenhar-se em suas tarefas; c) a retroalimentação contribuindo com o crescimento da pessoa.

Pesquisas do MOW (*The Meaning of Work*, 1987) destacaram três dimensões relativas ao trabalho: a) *Centralidade do Trabalho*, fundamental para autoimagem do trabalhador; b) *Normas Sociais sobre o Trabalho*, que servem como baliza entre o que o trabalhador oferece com sua atividade, e as recompensas que dela colhe; c) *Resultados valorizados do trabalho*, implicando até aspectos distintos do próprio trabalho, como realização pessoal e profissional, sentimento de ser socialmente útil, prestígio, entre outros. O sentido do trabalho estabelece-se então a partir destes definidores: utilidade da tarefa, autorrealização, sentimento de desenvolvimento pessoal e liberdade para execução das tarefas. Antunes (2000, *apud* TOLFO e PICCININI) complementa as observações declarando que, para haver sentido fora do trabalho, é necessário que a vida esteja dotada de sentido dentro dele, o que inclui os conceitos de realização e liberdade. Para os defensores do capitalismo e do marxismo, destacam-se as diferenças: a apropriação do excedente pela mais valia é defendida pelos primeiros, enquanto, na concepção marxista, o trabalho tratado como mercadoria impede o trabalhador de exercer sua liberdade.

A psicodinâmica do trabalho é a perspectiva com que Dejours (2011) o examina. Ao fazê-lo, considera o modo como ele partilha da vida dos indivíduos. Longe de ser apenas algo que se agrega à vida individual ou social, é parte constituinte da pessoa e atinge também o grupo social a que ela pertence. O próprio título da obra, *Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*, afasta o caráter de anomalia na enfermidade resultante da atividade laboral, fazendo-a partícipe dessa mesma atividade. Ou seja, nem a disciplina psicológica é alheia ao trabalho, nem esta prescinde de um olhar psicanalítico. O trabalho, enfim, acaba sendo o espaço (obrigatório) da realização pessoal e social do indivíduo.

O Gestor Contemporâneo e a centralidade do trabalho em sua vida

Uma vez examinada o significado e sentido do trabalho, o recorte deste estudo volta-se às atividades de gerenciamento, e a função do gestor. O sonho iluminista de que o domínio da tecnologia traria ao homem mais independência, mais tempo para o lazer, tornou-se um devaneio, principalmente para os executivos (GIANETTI, 2011). Se o trabalho devolve ao homem uma

imagem que ele constrói de si mesmo, composta do grau de sua medida interna de eficiência, de conhecimento técnico, de controle sobre meios e fins, também arrasta consigo seu significado, e as pré e pós-ocupações num *continuum* à jornada.

O papel desempenhado pelo “gestor” oferece diversas óticas passíveis de análise. Para fins deste estudo, optou-se por defini-lo como um profissional com cargos de gerência de 1º nível ou 2º nível, com ou sem funcionários diretos, e independentemente do gênero. Os níveis hierárquicos estão cada vez mais “ambíguos e imprecisos”, com funções gerenciais típicas de um nível partilhando de outro (MOTTA 2007, p. 101). Essa análise sugere que a função do gestor permanece incerta no espaço instável das organizações. Mesmo a categorização da atividade gerencial é difícil de determinar por apresentar diversidade conceitual. Vários os autores refletiram sobre as nuances dessas funções e sua categorizações, como Mintzberg (1990), Kotter (1996), Pfeffer (1997), Prahalad (1997), e Drucker (1999).

Todavia, é de consenso que os gestores são essenciais nas empresas como catalisadores de seu sucesso. Numa abordagem antropológica organizacional, Davel & Melo (2005) definiram o gestor como *homo administrativus*, a partir de traços e fatores mais recorrentes. As condições elencadas pelos autores são: escopo das atividades, relações de poder e interações com subordinados, superiores e pares; e enquadramento propiciado pelos padrões simbólicos da empresa. Relações de poder e interação com os demais são competências-chave nesse cargo. Entretanto, para Sterret (2000), na migração para o cargo de gerente, nem sempre os fatores liderança e sociabilidade são elencados como pré-requisitos funcionais, mas sim, o desempenho técnico do profissional alçado à função. Esse papel poderá ser meramente técnico e burocrático; no entanto, quando se acrescenta a ela a liderança, o trabalho torna-se efetivo.

Na teoria clássica da administração, gerentes tinham a tarefa de planejar, organizar, coordenar e controlar (MINTZBERG, 1990; BOLTAX, 2011). No cenário da pós-modernidade, do questionamento à hierarquia, da perda de referências sólidas, e da desconstrução de valores, surgiu um novo mundo gerencial, com características voláteis e mutáveis, geradoras de tensão, incerteza e ansiedade. Esse novo ambiente não comporta mais a mesma perspectiva de atuação gerencial; pois a capacidade de reconhecer, identificar e diagnosticar aspectos irrefutáveis da realidade contemporânea, e trabalhar com eles, exige do gestor um perfil resiliente. Um novo modelo de comportamento e habilidades se faz premente, para instalar, se não harmonia, um ambiente no mínimo *caórdico* (DEE HOCK, 1999). A representação dessa transformação irrevogável das competências inerentes ao gestor atual passa necessariamente por aspectos emocionais. A administração e o controle das emoções presentes no trabalho gerencial estão diretamente relacionados ao repertório emocional de cada gerente para utilizá-lo, regulá-lo nas miríades de situações e momentos de seu universo de trabalho, e até mesmo fora dele (BARCAUI, 2009). O entendimento e aceitação de novo paradigma demandam do gestor ser especialista em pessoas, ainda que essa habilidade não tenha sido alavancadora de sua promoção ao status gerencial.

Para Johnson (2008), o papel do novo gestor passa exatamente por esses crivos, e envolve três habilidades fundamentais: equilíbrio entre as múltiplas demandas que recebe, influência e poder de persuasão sobre os demais *stakeholders*, e capacidade de delegar com sabedoria. Cameron e Tschirhart (1988) realizaram uma pesquisa, com 500 gestores em 150 organizações, considerando as 25 habilidades gerenciais mais mencionadas na literatura acadêmica da década.

A análise revelou que as habilidades mais desejadas incorriam em quatro grupos: relações interpessoais; competitividade e controle; empreendedorismo e inovação; e manutenção da ordem e da racionalidade, com o gerenciamento do tempo e tomada de decisão.

Do ponto de vista organizacional fica perceptível a dificuldade de definir um conjunto preciso de habilidades gerenciais. Não é um papel trivial uma vez que o gestor deve preocupar-se também com equilíbrio e qualidade de vida da sua equipe (HOPKINS, 2005; LIRIO *et al.*, 2008). Em um mundo globalizado e de sociedades em rede, questões éticas e sociais entram na pauta diária do gestor, como aspectos de inclusão e bem-estar, qualidade de vida no trabalho, e responsabilidade social (PLESS e MAAK, 2004). Suas atitudes, valores e crenças tendem a influenciar o desempenho de sua equipe e, conseqüentemente os resultados que deve entregar. Hill (1993, p. 80) explicita: “cada novo gerente emerge de um processo progressivo de negociação com seus novos parceiros: subordinados, superiores, colegas e clientes”. Na sequência do processo de negociação vem a legitimação no cargo. Nele, a análise de seu papel pode ser realizada sob vários ângulos, isolada ou conjuntamente. Uma delas é a inovação constante e a pressão dela decorrente, indicativas de excessiva variabilidade de situações bem como de expectativas sobre esses profissionais (MUKHERJEE e RAY, 2009). Tais fatos evidenciam a sensibilidade da função, dentro do que Fineman (2000, p.2) denominou de “um caldeirão de pensamentos, fantasias e desejos reprimidos”, que é a organização.

A simples menção do termo “gerente” traz embutido um conjunto de expectativas, estereótipos e representações, desde a versão mais simples do cargo gerencial até a mais alta função (BARCAUI, 2009). Trata-se de uma posição de simbolismo multifacetado, que ainda carrega o enfoque técnico de Taylor (1911) o clássico de Fayol (1916) e o carismático de Weber (1917). No entanto, é preciso voltar ao conceito do que é o ato de gerenciar, o que é exigido do gestor e à própria razão da organização necessitar de um gerente. Por natureza, seu trabalho envolve processos dinâmicos de muita pressão, submetido também às mudanças organizacionais, à realidade intrínseca e extrínseca de sua área de atuação, seu entorno e o sentido que ele dá ao trabalho. Percebe-se um caminho que pode refletir uma entropia de prioridades: produção acelerada, novas alternativas organizacionais, acomodação da nova geração de profissionais que chega a um mercado pontuado pela imprevisibilidade, competitividade, pressão e incertezas. Talvez o mais importante critério de avaliação esteja dentro do próprio indivíduo (TEIXEIRA, 2012). Assim, a busca do sentido da felicidade no mundo trabalho pode ser para o gestor, a entrada em um verdadeiro labirinto emocional.

Felicidade e Bem-Estar

Dentro da proposta e limites deste estudo, procurou-se estudar a centralidade do trabalho na perspectiva dos gestores contemporâneos ligados a um conceito não menos complexo, que é qualidade de vida, bem-estar e felicidade. Cabe examinar algumas acepções que este último termo oferece. Sendo a felicidade um conceito de difícil quantificação e, por vezes, até mesmo de difícil reconhecimento, pode ser entendida como ‘estado de satisfação’, que difere do estado de bem-aventurança, que independe da relação com o mundo (ABBAGNANO, 2000, p. 434). Kant considerou que “determinar de modo certo e universal qual ação promoveria a felicidade de um ser racional é completamente insolúvel” (apud GIANNETTI, 2012, p. 27). Para Schopenhauer (2001, p. 231) “a felicidade completa e positiva é impossível; em vez dela, pode-se esperar

apenas um estado relativamente menos doloroso”. A teoria psicanalítica freudiana considera que o organismo garante sua preservação justamente através destes impulsos, a busca pela felicidade (FREUD [1920], 1976). Para os dois primeiros filósofos alemães, já se adianta a impossibilidade da tarefa, como denuncia o emprego dos adjetivos “insolúvel” e “impossível”; o psicanalista austríaco não declara que a felicidade (plena) é irrealizável, mas trata-a como se fosse, quando a situa fora da experiência humana, como um alvo além da vida comum.

A atratividade do assunto é tão ampla que se detectaram 27.335 publicações num período de 18 meses (TEIXEIRA, 2012, p. 18). Em *Felicidade* (GIANNETTI, 2012), o termo é examinado por vários ângulos, entre os quais o do economista Otto, que busca *Indicadores objetivos e subjetivos de bem-estar* (*id.*, p.59), fundamentando a questão: “o que torna as pessoas felizes?” (*id.*, p.61). Giannetti estabelece duas dimensões avaliatórias: a objetiva que oferece indicadores numéricos como saúde, moradia, renda; e a subjetiva, aquela relativa à experiência interna. A felicidade então seria a confluência dessas dimensões e perceptível na ausência das mesmas: não se experimenta alegria na carência, nem riqueza é garantia de vida agradável.

No significativo conjunto de obras dedicadas ao tema nos últimos dez anos, há um esforço em conceituar felicidade, ou, ao menos, caracterizá-la. Paschoal e Torres (2008, p.2) afirmam que ela pode ser substituída por bem-estar, compreendido como *eudemônico*, (do termo grego *eudaimonia*, traduzido como felicidade, e der. de *eudaimōn* ‘de destino feliz’). Na mesma linha seguem as reflexões de Kristjansson (2010), que enfoca a felicidade eudemônica – denotando bem-estar subjetivo, traduzido por satisfação com a vida; preponderância de sentimentos positivos e de poucos negativos. A concepção de felicidade eudemônica, para Sehlton, Elliot (1999), Seligman (2001) e Warr (2007) é a de fazer o que é certo, virtuoso, perseguir metas significativas, duradouras, produtoras de crescimento.

Outros autores da psicologia positiva também se dedicaram ao tema como Sonja Lyubomirsky que considera: “ser feliz é experimentar emoções positivas com frequência e sentir que a vida é boa”. Mihalyi Csikszentmihalyi desenvolveu o conceito de *flow*, ou fluxo: “um estado no qual a pessoa está tão envolvida no que faz que nada mais parece importar”. É um nível de concentração que gera uma imersão na atividade. Para atingi-lo, é preciso encontrar o equilíbrio entre habilidades e desafios (in TEIXEIRA, p.15-16). É o que Csikszentmihalyi denomina personalidade “autotélica”, quando dependemos menos de recompensas externas para nos sentirmos felizes e realizados.

Esse conjunto de pareceres foi relevante neste estudo. Assim, para evitar-se a aporia, acrescentou-se ao constructo felicidade termos que partilham do mesmo campo semântico, como *satisfação*, *bem-estar* e *realização*. Ainda que impliquem certa subjetividade, pertencem à experiência cotidiana, estando, assim mais próximos de quantificação. Esses referenciais fundamentaram o instrumento de pesquisa. O trabalho de campo consultou gestores de várias empresas, do Estado do Rio de Janeiro e de São Paulo, cuja contribuição foi, além de responder a um questionário de 35 questões, definir com uma palavra sua percepção de felicidade e situá-la nas dimensões: a pessoal, cultural e espiritual; a do mundo do trabalho e vida organizacional; a satisfação geral com a vida.

Metodologia de Pesquisa

O estudo, no seu corpo teórico, empreendeu uma investigação em livros e artigos científicos, visando a um mapeamento das pesquisas que mais se aproximavam do tema escolhido. Quanto à metodologia de pesquisa, Limongi-França, esclarece que a mesma será:

(...) de natureza exploratória, quando essencialmente descobrir ideias e intuições com métodos de pesquisa flexíveis de modo que permita a consideração de muitos aspectos de um mesmo fenômeno. Descritiva quando seu objetivo é apresentar as características de uma situação e verificar a frequência com que este fenômeno ocorre. (1996, p.107)

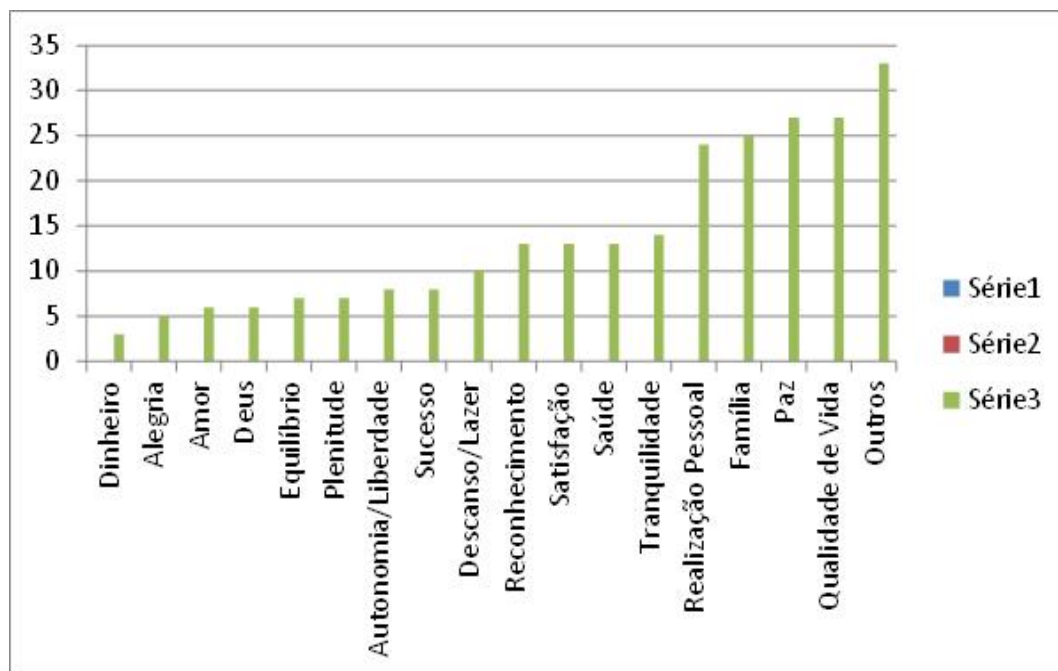
Assim, estruturou-se um instrumento de pesquisa, através do qual, definiram-se os referenciais pontuadores de um estado de felicidade (*op. cit.* BPSO, LIMONGI-FRANÇA, 1996), procurando aferir quanto cada fator pesquisado impacta nos constructos felicidade e bem-estar. No tratamento estatístico foi utilizada a Análise Fatorial Exploratória (SPSS), que possibilita estabelecer correlações validatórias entre blocos e questões, além de permitir uma inferência subjacente entre as variáveis. Por ser uma técnica de interdependência, examina as relações entre as variáveis que se agrupam em fatores/dimensões. O método teve a intenção de “evitar o uso de apenas uma variável para representar um conceito e, ao invés disso, usar várias variáveis como indicadores, todos representando diferentes facetas do conceito, para se obter uma perspectiva mais ampla” (HAIR *et.al.*, 2009, p.26). Por técnicas de interdependência entendem-se aquelas que não classificam uma variável como a dependente e outras como independentes e ou prognosticadoras, mas que consideram todo o conjunto.

O instrumento de pesquisa utilizado foi composto de questionário estruturado, com uma questão aberta (*top of mind*) acerca da percepção do entrevistado sobre *Felicidade* e 35 perguntas fechadas. Os três primeiros blocos possuem dez enunciados cada um, que projetam um estímulo propositivo, e as respostas emitidas pelos sujeitos da pesquisa, mensuradas pela escala. Cada item conta com uma escala (LIKERT) de sete pontos. Como medida de precaução ante um potencial viés, o questionário optou por formular afirmativas que pudessem de alguma forma ser correlacionadas com o bloco 4, de cinco questões: *Satisfaction With Life Scale (escala de satisfação com a vida, SWLS, DIENER et. al. 1985)*.

Análise dos Resultados

Os dados foram coletados com questionários estruturados em lápis e papel na presença do pesquisador, a duração média de respostas completas foi de 13 minutos. A amostra é de 249 gestores, majoritariamente dos estados do Rio de Janeiro e São Paulo, participantes de cursos *Latu e Strictu Sensu* (mestrado e doutorado). A aplicação em maio de 2013, em salas de aula de especialização. A questão de abertura foi: definir *Felicidade* a partir da primeira palavra que lhe viesse à mente.

Gráfico 1 - Questão de Abertura sobre a percepção de Felicidade.



Fonte: dados da pesquisa de campo, 2013

Na pesquisa, a percepção de felicidade e bem-estar é diretamente afetada pela presença ou ausência de uma vida cultural e social ativa. A vida familiar ocupou um espaço muito significativo, seguida de valores e situações denotando paz de espírito, qualidade de vida, incluindo nesse último conceito a saúde. Agruparam-se sob o campo “outros” conceitos peculiares, únicos de cada indivíduo, como *estar inteiro, aqui e agora, leveza; vida, simplicidade*. Já os aspectos materiais tiveram menções reduzidas, a exemplo de “dinheiro”, com somente três respostas.

Na elaboração das questões de pesquisa, buscou-se obter percepções individuais sobre atitudes, valores e sentimentos compunham a percepção de felicidade e bem-estar dos gestores. Levou-se em consideração que o sentimento extraído do mundo do trabalho podia trazer consigo outros elementos latentes no momento da resposta, tais como vida familiar, vida social, aspectos econômicos. Procurou-se, pois, inserir em três blocos as afirmativas possíveis de serem reveladoras dos constructos pesquisados.

Os três primeiros blocos trouxeram, cada um deles, dez afirmativas com o objetivo de capturar a singular percepção de felicidade, bem-estar e qualidade de vida, numa escala Likert de 01 a 07, sendo 01 para *discordo totalmente* e 07 para *concordo plenamente*. O quarto bloco continha um modelo já validado (SWLS, *op. cit.*), cujos resultados foram justapostos às respostas de cada item dos três primeiros blocos, analisando-se as aderências.

Quadro 1 - Dimensões Pesquisadas.

Blocos	Dimensões	Questões
1	Pessoal Cultural Espiritual	Resiliência; Resolução de Problemas; Vida Familiar; Vida Social; Vida Cultural; Hábitos Alimentares; Cuidados com a Saúde; Práticas Esportivas; Concepção de Vida; Espiritualidade.
2	Trabalho e Vida Organizacional	Concepção de Trabalho; Criatividade; Realização Pessoal; Autoavaliação; Relações Profissionais; Preparo para o Exercício da Função; Oportunidade de Crescimento na Empresa; Autonomia; Remuneração; Formação Continuada.
3	Qualidade de Vida no Trabalho	Jornada; Mobilidade Urbana; Grau de Estresse; Preocupação quanto ao Futuro; Confiança; Segurança; Relação com os Superiores Imediatos; com os Colaboradores; Motivação; Preocupação da Empresa com a Segurança e Qualidade de Vida dos Funcionários.
4	Satisfação Geral com a Vida. (SWLS)	Vida próxima do Ideal; Condições de Excelentes Vida; Satisfação com a Vida; Obtenção de Coisas Importantes; Nenhuma Modificação ou Arrependimento.

Análise Fatorial Exploratória

Ao estimar as variáveis que impactam na percepção de felicidade e qualidade de vida, partiu-se das observações de Hair, de “definir a estrutura inerente entre as variáveis na análise (...) onde, deve-se ter um conjunto de variáveis sobre o qual se deve formar relações” (HAIR et. al., 2010, p.102). Os resultados encontrados a partir da análise fatorial exploratória (*Total Variance Explained*) demonstram que 11 questões são responsáveis por 63,58% da variação da amostra. Um único fator (*Component 1*) por si só representa 19,2% (Tabela 1). Não tiveram destaque as variáveis como nível de escolaridade, idade e gênero. As respostas das gestoras foram similares aos dos gestores em todos os blocos pesquisados. O modelo se consolidou em oito dimensões explicativas quando justaposta ao instrumento de pesquisa BPSO/96 (LIMONGI-FRANÇA, 2001). A Análise Fatorial não é redutora do número de variáveis, mas facilitadora na aglutinação de fatores, onde fator corresponde a uma dimensão latente que explica as correlações entre um conjunto de variáveis). No caso da presente análise, os oito fatores destacados são:

1. Alta necessidade de adaptação a novas situações e novos ambientes;
2. Importância da família na vida do indivíduo;
3. Trabalho relacionado à criatividade;
4. Trabalho relacionado à realização pessoal;

5. Remuneração compatível com as funções;
6. Autonomia no trabalho;
7. Ambiente de trabalho;
8. Concepção de vida mais social, cultural e espiritual.

O gráfico II a seguir ilustra as maiores interferências, positivas ou negativas de cada questão do Bloco 4 sobre as questões dos três blocos iniciais. (quanto mais espessa a linha, maior o coeficiente de impacto/ interferência).

Quadro 2 - Coeficientes Estimados.

Bloco	Questão	Coeficientes Positivos	Questão	Coeficientes Negativos
1	3	Vida Familiar	2	Enfrenta Problemas.
	6	Alimentação Saudável. Peso ideal	6	Alimentação Deficiente.
	7	Vida Social Satisfatória	7	Vida Social Insatisfatória.
	7	Muitos Amigos		
	7	Situação Ideal		
	7	Não Mudaria Nada		
	9	Concepção Espiritual da Vida		
	10	Fé		
2	3	Competência/Prazer no que faz.	3	Não gosta daquilo que faz.
	3	Satisfação com o que faz.	7	Necessidade de Maior Preparo
	7	Pleno Domínio Técnico	7	Domínio Técnico Precário
	9	Remuneração Satisfatória	9	Remuneração Insatisfatória.
3		Confiança e Segurança nas Pessoas a Quem se Reporta.	3	Tempo Gasto no Trânsito.
	5		5	Baixa Confiança nas Pessoas a Quem se Reporta.
	7	Motivação Diária para o Trabalho.	7	Baixa Motivação para o trabalho

Alerta-se aqui para os recortes das análises dos resultados da pesquisa em função dos limites deste artigo. Elas não se esgotam neste estudo; são, antes, um resumo dos achados e um ponto de partida para trabalhos posteriores. Uma mesma questão pode ter avaliação repetida, dependendo da justaposição das questões do bloco 4 sobre a mesma. O que ficou fortemente evidenciado foi uma mudança de paradigma das prioridades dos profissionais pesquisados. As afirmativas (escalonadas) do bloco 1, justapostos ao bloco 4, evidenciam uma migração de valores e atitudes e representações simbólicas. Valores como: vida familiar; relações de amizade; cuidados com a saúde e alimentação; atenção à vida social e cultural; busca de um sentido maior para a vida e estabelecimento de compromissos para o fortalecimento da vida espiritual, estão na ordem de prioridades dos gestores, tanto quanto realização pessoal. No segundo bloco, a satisfação com a remuneração percebida está equilibrada com as respostas dadas tanto como satisfatórias, como insatisfatórias. Todavia o fator “dinheiro”, contrastado com a pergunta de abertura, não se diferencia de forma significativa.

Conclusões

O conjunto das análises neste artigo perpassou pela noção de trabalho, examinando seu sentido histórico e trazido a valor presente. A associação entre o significado do trabalho e sofrimento pessoal foi em parte revista no reestudo da relação entre outras acepções presentes na etimologia de *tripalium*. O ritmo de atividades imposto aos gestores nos últimos anos pode, se não arbitrado por um programa real de qualidade de vida no trabalho, estar próxima à acepção tradicional do termo.

A pesquisa iniciou-se com uma palavra-chave que traduzisse a percepção de felicidade dos entrevistados. Nessa análise, houve alguma variação de significados dados ao termo. Muitos refletiam a noção de conforto, uma vez que o sinônimo encontrado era o de bem-estar. Houve respostas, entretanto, que escaparam ao comum. E é um número grande, que reflete uma peculiaridade da percepção de cada um, motivo pelo qual foi agrupado em “outros”. O que corrobora sua valorização está na diferença de notação dada a esse conceito em comparação com o de bem-estar. Relativamente ao mundo material, dinheiro e conforto partilham do conceito de felicidade não como sinônimos, mas como elementos de apoio a garantir uma vida confortável. Mas conforto está longe de ser traduzido como felicidade.

Alguns gestores da amostra compreenderam a felicidade como plenitude, e com pontuação alta, sinal muito revelador de que o conceito em sua abrangência máxima e metafísica perdura, captado por algumas palavras de uso pouco frequente (p. ex., ‘completude’, ‘inteireza’, que muitas vezes são sinônimos de verdade morais, e não de noções metafísicas). Para uma visão de mundo materialista, cuja face mais evidente é o consumismo, e em que os gestores, por sua vez, ficam enquadrados numa categoria profissional tida como extremamente pragmática, os resultados desta pesquisa trazem evidências de uma alteração de propósitos de vida. São reveladores de que o otimismo, mesmo como aspiração, ainda se faz presente num ciclo aberto na Primeira Revolução Industrial, mas, ao que tudo leva a crer, está em seu estertores. E são reveladores também de que bem-estar e qualidade de vida no trabalho não são propostas isoladas, mas alinhadas às aspirações do tempo presente. Assim, se os gestores são importantes catalizadores na materialização das metas e objetivos da empresa, cabe à empresa atrair e manter esses profissionais, dialogando com elementos até então exógenos a ela. Enfim, a velha dicotomia vida profissional e vida pessoal parece menos vigorosa, pois a vida fora do trabalho somente ganha sentido, se houver vida dentro dele.

Referências

- ABBAGNANO, Nicola. Dicionário de Filosofia. São Paulo, Martins Fontes, 2000.
- ARENDETT, Hannah. A condição Humana. 11ª ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2010.
- BARCAUI, André. O Gerente Emocional. Paraná: Revista Mundo PM Ano 5 nº. 25 – Março/Abril, 2009.
- BENDASOLLI, Pedro. Mal-estar no trabalho: do sofrimento ao poder de agir. Disponível em: www.pedrobendassolli.com/textos/mal-estar
- BOLTAX, Jason. *Where have all the good managers gone?* CPA Practice Management Forum. V. 7 (7), pp.20-22, Julho, 2011.
- CAMERON, K.; Tschirhart, M. *Managerial competencies and organizational effectiveness*.

- School of Business Administration. Universidade de Michigan, 1988.
- CARTWRIGHT, S. & COOPER, C. *The Oxford Handbook of Organizational Well-Being*. Oxford, New York: University Press, 2009.
- Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales – Dictionnaires modernes <http://www.cnrtl.fr/dictionnaires/modernes/> [s/d].
- COLLIS, Jill; HUSSEY, R. *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CUNHA, Antônio G. da. *Dicionário Etimológico Nova Fronteira*, RJ: Nova Fronteira, 1982.
- DAMÁSIO, A. *O erro de Descartes—emoção, razão e o cérebro humano*. São Paulo: Schwartz, 1996.
- DAVEL, Eduardo; MELO, Marlene C. *Gerência em Ação: Singularidades e Dilemas do Trabalho Gerencial*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- DAVID, Susan & AYERS, Amanda. *The Oxford Handbook of Happiness*. Oxford University, UK: University Press, 2013.
- DEJOURS, Christophe. *A loucura do trabalho: estudo da psicopatologia do trabalho*. *Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Trad. Frank Soudant et. al., Brasília: paralelo 15: Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2011
- DERAMAIX, P. *Du tripalium au chagrin*. Disponível em: <http://www.logoslibrary.eu/document.php> (1998).
- DEWEY, John. *A Filosofia em Reconstrução*. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1958.
- DRUCKER, Peter. *Management Challenges for the 21st Century*. New York: Thompson Learning, 1999.
- ENGELS, Friederich. *O Papel do Trabalho na Transformação do Macaco em Homem*. 1876. Disponível em: <http://www.marxists.org/portugues/marx/1876/mes/macaco.htm>. Acesso em: 10 de maio de 2013.
- FERGUSON N. *Civilização – Ocidente x Oriente*. Planeta do Brasil, 2012.
- FINEMAN, S. *Emotion in Organizations*. Londres: Sage, 2000.
- FREEMAN, R. E.; WICKS, A.; PARMAR, C.; PARMAR, Bidhan. *Stakeholder: Theory and the corporate objective revisited*. *Organizational Science*, vol.15 No.3 Mai-Jun, 2004. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/30034739>. Acesso em 21 de Fevereiro de 2010.
- FREUD, S. (1920). *Além do Princípio do Prazer*. V. XVIII. Rio de Janeiro: Imago, 1976.
- FREUD, S. *Totem e Tabu e outros trabalhos*, Vol. XIII (1913-1914). Disponível em: http://www.planonacionaldeleitura.gov.pt/clubedeleituras/upload/e_livros/
- FURTADO, Odair. *Trabalho e solidariedade*. São Paulo: Cortez, 2011.
- HEGEL, G.W. *A Razão da História: uma introdução geral à filosofia da história* 2ª ed. São Paulo: Centauro, 2001.
- HILL, L. *Novos Gerentes: assumindo uma nova identidade*. Rio Janeiro: Makron Books, 1993.
- HOCK, Dee. *O Nascimento da Era Caórdica*. São Paulo: Cultrix, 1999.
- HOOK, Dee. *O Nascimento da era caórdica*, 9ª ed. São Paulo: Cultrix, 2011.
- HOPKINS, K. *Supervisor support and work-life integration: a social identity perspective*. In E.E.Kossek & S.J. Lambert (Orgs). *Work-life integration* pp. 445-468. New Jersey, Lawrence Erlbaum, 2005.
- HOUAISS, Antonio. *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. RJ: Objetiva, 2001.
- HUISMAN, Denis. *Dicionário de Obras Filosóficas*. 2ª. ed. SP: Martins Fontes, 2002.
- JOHNSON, Lauren K. *Helping New Managers Succeed*. Harvard Management Update. VI.13 (2), p.3-4. Fev, 2008.

- KIERKEGAARD, Soren. Post-scriptum conclusivo não científico às migalhas filosóficas – opere. Milano: Sansoni Editore, 1993.
- KOTTER, John. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- KRISTHANSSON (2010) in SEHLDON & ELLIOTT (1999); SELIGMAN, (2002); WARR, 2007 in DAVID, Susan; BONIWELL, Ilona; AYERS, Amanda C. (org.s) *The Oxford Handbook of Happiness* Oxford: Oxford University Press, 2013.
- LIMONGI-FRANÇA A. C. *Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. Indicadores Empresariais de Qualidade de Vida no Trabalho: satisfação dos empregados e esforço dos gestores nas empresas com certificação ISO 9000. Tese FEA_EAD, Universidade de São Paulo, 1996, disponível em www.usp.br/sibi.
- LIRIO, P.; LEE, M.D.; WILLIAMS, M.; HAUGEN, L.; KOSSEK, E.E. *The Inclusion Challenge with reduced-load professional: the role of the manager*. Human Resource Management, V. 47 (3), pp. 443-461, 2008.
- MARX, Karl. Manuscritos econômico-filosóficos. 1844. Disponível em: <<http://www.marxists.org/portugues/marx/1844/manuscritos/index.htm>>. Acesso em: 15 de maio de 2013.
- MENKES, Justin. Inteligência Executiva: A essência de todos os grandes líderes. Rio de Janeiro: Rocco, 2005.
- MINTZBERG, H. *The Nature of Managerial Work*. Nova York: Harper-Collins, 1973.
- MITHEN Steven *A pré-histórica da mente: uma busca das origens da arte, da religião e da ciência*, São Paulo, UNESP, 2003. (apud Furtado, 2011)
- MOTTA, Paulo R. A Ciência e a Arte de Ser Dirigente. 16ª Ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.
- MUKHERJEE, B.; RAY, A. *Innovative work behavior of managers: implications regarding stressful challenges of modernized public and private-sector organizations*. Industrial Psychiatry Journal. Jul-Dez, 18(2), p.201-107, 2009.
- PASCHOAL, T; TAMAYO, A.; PORTO J.B. Construção e Validação da escala de Bem-Estar no Trabalho. *Revista avaliação Psicológica*, 2008,7 (1), pp.11-22.
- PFEFFER, Jeffrey. *New Directions for Organization Theory: problems end prospects*. New York: Oxford University Press, 1997.
- PLESS, Nicola; MAAK, Thomas. Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice. *Journal of Business Ethics* 54 (2): 129 - 147 (2004). Disponível em: <http://philpapers.org/rec/PLEBAI>.
- PRAHALAD, C. K. A Competência Essencial. HSM Management. São Paulo, No 1. p.6-11, mar/abr, 1997.
- ROBERT, Paul. *Dictionnaire alphabétique et analogique de la Langue Française*. Paris: S. du N. Littré, 1966.
- SANT'ANNA, Anderson de S. & KILIMNIK, Zélia M. (org.s). *Qualidade de Vida no Trabalho*. Abordagens e Fundamentos. Rio de Janeiro: Elsevier; Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2011.
- SCHOPENHAUER, Arthur. *A Arte de ser Feliz*. São Paulo: Martins Fontes, 2001.
- SEHLDON & ELLIOTT, 1999; SELIGMAN, 2002; WARR, 2007 in DAVID, Susan; BONIWELL, Ilona; AYERS, Amanda C. (org.s) *The Oxford Handbook of Happiness* Oxford: Oxford University Press, 2013.
- STERRET, Emily. *The Manager's Pocket Guide to Emotional Intelligence*. Massachusetts: HRD Press, 2000.
- TEIXEIRA, Alexandre. *Felicidade S.A*. Porto Alegre: Arquipélago Editorial, 2012.

The Free Dictionary by Farlex. Disponível em: <http://www.thefreedictionary.com/> 2012.

TOLFO & PICCININI *Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros*. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822007000400007, 2007.

TORRINHA, Francisco. *Dicionário Latino Português*. 2^a. ed. Porto: Porto ed. /1942/.

UEN, Jin-Feng; Wu, Ting; Huang, Hui-Yu. *Young managers' interpersonal stress and its relationship to management development practices: an exploratory study*. Disponível em: <http://www.voced.edu.au/content/ngv31907>.