EXPLORANDO REFLEXÕES SOBRE A FELICIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

EXPLORING REFLECTIONS ON ORGANIZATIONAL HAPPINESS

ANA CLÁUDIA GENTIL SIVIERI
Universidade Presbiteriana Mackenzie – SP
ana.sivieri@gmail.com

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo apresentar reflexões sobre a felicidade nas organizações. Entender esse tema é algo complexo, dada a pluralidade de concepções de felicidade e de trabalho, revelada ao longo da história. Trata-se de um estudo teórico que procura trazer um panorama analítico da migração dos temas felicidade e trabalho do âmbito filosófico para o ambiente das organizações. Parte-se da ideia do filósofo Pascal, que dizia que todas as pessoas buscam a felicidade, mesmo aquelas que desejam morrer. Assim, considerando que o trabalho se tornou uma categoria social relevante, que propicia a expressão do potencial humano, entende-se que o interesse pelo tema se encontra em ascensão. Tendo em vista a tendência apontada na literatura, em considerar felicidade como bem-estar, aqui, segue-se o mesmo caminho. Quando se pensa na ideia de contrato psicológico enquanto relação desenvolvida entre o indivíduo e a organização, estima-se a necessidade constante de equilíbrio nesse contrato, de modo a propiciar o bem-estar. Para tanto, conclui-se que há duas visões para a questão: a visão negativa, que mostra as tensões são externas, características próprias da pós-modernidade e, portanto, tendem a desequilibrar as relações. E a visão positiva, que encontra no suporte organizacional e no suporte social um caminho a se trilhar em busca desse equilíbrio.

ABSTRACT

This article aims to present reflections on happiness in organizations. Understanding this issue is complex, given the plurality of happiness and work's conceptions, revealed throughout history. This is a theoretical study that seeks to bring an analytical overview of the migration of happiness and work themes from the philosophical framework for environmental organizations. It starts with the philosopher Pascal's idea, saying that all people seek happiness, even those who wish to die. So, considering that the work has become an important social category, which promotes expression of human potential, it is understood that the interest in the subject shown on the rise. Given the trend reported in the literature, to consider happiness as well-being, here, the option is followed by the same path. Thinking of the ideia of psychological contract as a relationship developed between the individual and the organization, it is estimated the constant need for balance in the contract, in order to provide well-being. For this purpose, it is concluded that there are two views on the issue: the negative view that shows indicates tensions are external, characteristics of postmodernity and therefore tend to unbalance relations. And the positive outlook, which is the organizational support and social support a path to tread in search of that balance.

EXPLORANDO REFLEXÕES SOBRE A FELICIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

1. Introdução

Entender a felicidade não é algo simples. Historicamente, a busca da felicidade sempre pautou discussões nos mais variados campos do conhecimento. Desde as tertúlias filosóficas da Idade Antiga até os estudos contemporâneos da ciência política, a reflexão transita por visões diversificadas, inclusive no aspecto ontológico. De fato, definir o tema é, por si, algo controverso. De algum modo, ser feliz é um desejo universal, talvez inerente à própria condição humana.

Segundo Franco Filho (2009), a felicidade pode ser um projeto tanto individual, quanto cultural. Enquanto projeto individual, ela possui uma obviedade que dispensa explicações mais profundas. Pascal traduz esse pensamento quando afirma que "todos os seres humanos buscam a felicidade, sem exceção, inclusive aqueles que vão se enforcar" (COMTE-SPONVILLE, 2001, p. 2). Já na condição de projeto cultural, incluindo o ambiente organizacional, a discussão é naturalmente mais ampla. Nela, surgem intérpretes privilegiados e pretensiosos que se dediquem a contornos diversos, capazes de controverter a própria expressão da felicidade (FRANCO FILHO, 2009).

A razão para tamanha pluralidade pode estar não só em seu caráter existencial, mas na própria influência que os contextos histórico-culturais exercem sobre a percepção das pessoas. Isso pode ser observado na pesquisa *cross-cultural* de Inglehart e Lingemann (2002), que revelou a influência de aspectos culturais, tais como religião, nível de desenvolvimento econômico e regime de governo, sobre a felicidade.

Portanto, entende-se que a felicidade comporta delineamentos que a tornam complexa, especialmente quando se contrastam diferentes períodos históricos. Ainda assim, as reflexões sobre o tema e suas plurais definições utilizadas em determinado momento da história indicam uma coerência com o que é mais importante para o período (MCMAHON, 2007).

Ilustrando esse pensamento, vale citar o exemplo da prática de sorrir em retratos. Segundo McMahon (2007), até o Renascimento, as pessoas eram retratadas em poses sérias. Tanto é que o famoso retrato de Mona Lisa foi um marco revolucionário. Mesmo assim, um sorriso que expressa pouco contentamento, se comparado com o que é visto em redes sociais. Desse modo, atualmente, parece ser importante às pessoas mostrarem a felicidade, mais do que era para os pré-renascentistas (MCMAHON, 2007).

Outra reflexão comum é quanto à duração ou à persistência da felicidade. Alguns consideram-na duradoura, enquanto outros ignoram sua existência e, ainda, outros acreditam apenas em momentos efêmeros de felicidade. Sobre esse aspecto, após estudar o tema ao longo das civilizações, McMahon (2007) vem ratificar parcela do senso comum, quando salienta que a efemeridade é um traço característico da felicidade, o que, de fato, parece ser um pensamento corrente nos dias de hoje. Basta observar as investidas midiáticas aparentemente dirigidas a um nicho específico, mas que se ampliam em direção à homogeneização de desejos e promessas de venda de felicidade, sempre em movimento de inovação e mudança, o que parece confirmar essa efemeridade, seja ela natural ou produzida.

Nesse exemplo citado, além de efêmera, a felicidade seria de alcance viável e predefinido: basta ter dinheiro, consumir e será feliz. Perante essa assertiva, a renda material passaria a ser um estado final de existência. Contudo, Graham (2011) ao pesquisar sobre a

felicidade ao redor do mundo, ressaltou o famoso paradoxo de Easterlin (EASTERLIN, 2003), que revela a existência de um patamar a partir do qual ganhar mais dinheiro não incrementa a felicidade.

Sendo assim, não se pode mais pensar no significado de felicidade como óbvio ou positivamente correlacionado ao dinheiro, exceto enquanto noção primária do senso comum ou até o limite das necessidades humanas (EASTERLIN, 2003). Por essa razão, a temática é complexa, especialmente quando a análise é direcionada ao contexto laboral, onde a felicidade tem sido um tema bastante discutido.

De fato, a importância social do trabalho faz dele um palco importante para o estudo do tema. Indício dessa afirmação é a fragmentação corrente que o circunda: às vezes, ouve-se a respeito da *felicidade no trabalho*, outras, da *felicidade na vida pessoal*, considerando-as excludentes ou como se o *mecanismo* da felicidade em um contexto fosse totalmente diferente de outro e, por isso, tivesse finalidades diferentes. Diante disso, não é de se surpreender que o incentivo às pesquisas sobre a felicidade no trabalho seja tão grande, possibilitando estudos e investimentos por parte das organizações (WARR, 2011).

Assim, para orientar a presente discussão, pode-se questionar: de que modo a *felicidade no trabalho* é apresentada na literatura? Estariam as atuais organizações de trabalho promovendo a felicidade aos seus empregados?

Partindo dessas questões, este artigo pretende apresentar algumas reflexões sobre a felicidade relacionada ao trabalho contemporâneo. Aqui, mais importante que trazer respostas, é entender em que consiste a felicidade, quais as principais características que marcaram a trajetória conceitual até os dias atuais e dar pinceladas críticas a respeito do movimento atual de felicidade nas organizações.

2. Resgate histórico da felicidade e do trabalho: concepções e evolução

Investigar a história da felicidade significa olhar a filosofia sob determinado enfoque. Isso implica optar por alguma visão, em detrimento de outra, uma vez que não se pode querer o esgotamento de referenciais originários. Parte-se do princípio de que a perspectiva da construção do seu conceito não pode ser neutra, tampouco dissociada da história. No caso da *felicidade no trabalho*, objeto deste artigo, é possível perceber que, ao longo do tempo, sua *relevância* apresentou variações culturais cadenciadas com os fatos sócio-históricos.

Segundo Minois (2011), a cultura ocidental foi profundamente influenciada pelo mito pagão da *idade do ouro*, também conhecido no judaísmo como o mito do *paraíso terrestre*. A concepção desse mito surge no século III a.C., em um poema épico de Hesíodo. Nele, acreditava-se que todos os homens fossem tão felizes quanto os deuses. Porém, os deuses, enciumados, teriam tramado contra os homens da raça de ouro, substituindo-os por outras raças, até chegarem à do bronze – a raça contemporânea (MINOIS, 2011).

McMahon (2007) lembra que os termos *albios*, *makarios* e *eudaimon*, usados para representar os heróis afortunados pelo destino e abençoados pelos deuses, constituíam os três modelos de felicidade e que, na verdade, eram os três modelos de homem que vivem em justa medida. A partir do termo *eudaimon* é que se pode encontrar uma relação direta com a raiz etimológica das palavras *happiness*, *glück*, *bonheur* e *felix*, sendo a ultima a raiz latina para felicidade (MCMAHON, 2007).

Foi na Grécia clássica que a felicidade se tornou um projeto humano e objeto de busca social (FRANCO FILHO, 2009). A racionalidade característica desse período cuidou de trazer respostas ao prognóstico da *condição perdida* dos mitos e dos caprichos dos deuses (MCMAHON, 2007; MINOIS, 2011). Os filósofos clássicos entendiam que havia um meio de se alcançar a felicidade, em seu sentido amplo, o eudemônico: vivenciando valores humanos da virtude (DUROZOI; RUSSEL, 2000).

Considerando que o trabalho, nessa mesma época, tinha a conotação de demérito e era atividade de escravos (ANTHONY, 1977), pode-se observar que a felicidade era destinada apenas aos nobres, o que trouxe uma concepção elitista.Ela era totalmente desvinculada do trabalho, permancendo mais ligada ao ócio.

Na Idade Média, a perspectiva da felicidade, assim como a do trabalho, modificou-se pouco. Ou, pode-se dizer, que se modificou o suficiente para representar um período de transição. Nessa fase, além de representar um sacrifício, o trabalho era sinônimo de expiação e culpa do pecado original (ANTHONY, 1977). Para os pensadores medievais, a felicidade seria experimentada apenas no paraíso ou em uma próxima vida, remetendo à metafísica da *idade do ouro* de Hesíodo (MINOIS, 2011).

A mudança que se viu no trabalho, segundo Anthony (1977), foi o advento da ética religiosa, que pregava a igualdade decorrente da concepção dos humanos como sendo todos filhos de deus. Portanto, a escravidão era inconcebível. Aqui, vale destacar a visão agostiniana da felicidade. Para o filósofo *Santo* Agostinho, uma vida plenamente feliz envolvia esperança baseada na graça de Deus e seria fruto da beatitude ou *alegria que nasce da verdade*, conceito oposto às *pequenas felicidades, sempre mais ou menos ilusórias* (COMTE-SPONVILLE, 2001).

Minois (2011) entende essa felicidade da igualdade como algo utópico. Segundo o autor, essa utopia trouxe a ideia de um universo em desordem, o que levou as pessoas à submissão às leis. Assim, a legalidade passou a ser um elemento propulsor da felicidade (MINOIS, 2011). Essa concepção mostrou sintonia com a própria concepção do trabalho, dado que pensar em culpa e expiação propagava a infelicidade ou, no máximo, trazia uma aceitação do destino pelos trabalhadores (ANTHONY, 1977).

Ao longo dos anos, essa ética religiosa tornou-se ultrapassada. Com o crescimento dos centros urbanos e a ascensão dos comerciantes, a felicidade já não mais explicava e justificava a realidade, surgindo uma junção de *eudemonia* e economia no humanismo civil italiano e, posteriormente, do Iluminismo (SEWAYBRICKER, 2012).

Assim, surgiu um novo significado, tanto para o trabalho, quanto para a felicidade: ambos passaram a ser um direito natural do homem, podendo ser alcançados em decorrência de uma organização adequada do estado. Porém, a revolução francesa ocorreu e a felicidade não vingou (MINOIS, 2011).

Na perspectiva de Bendassolli (2009), somente a partir do advento do protestantismo é que o trabalho, ao se deslocar para o centro das questões humanas, começou a ter um papel mais importante na vida humana. Dentro desse contexto social, as tendências luteranas, calvinistas e de outros puritanos postularam o trabalho como fonte de redução de incertezas e a uma visão espiritual de *dever* (BENDASSOLLI, 2009). Isso, naturalmente, trouxe um conforto ao homem e estabeleceu um elo entre o trabalho e a virtude, que, tendo como conseqüência a prosperidade, seria um meio para se atingir a felicidade.

Borges e Yamamoto (2014) acrescentam que essa passagem da conotação indigna para a visão positiva do trabalho desempenhou um papel preponderante na sustentação da lógica capitalista. Para esses autores, a noção utilitarista do trabalho acolheu o processo elaborativo de uma nova ideologia[1]: a da centralidade do trabalho e da justificação do esforço e da

[1] Bendassolli (2006) explica que Anthony entendeu essa ideologia como um sistema moral que leva as pessoas a agirem de determinado modo e concordarem com esse tipo de ação. Spink (1990), afirma que o uso do termo "ideologia" dessa maneira como analisada por Anthony (1977), coloca-o conceitualmente próximo às análises do "como estruturas de significação são mobilizadas para legitimar os interesses seccionais de grupos hegemônicos" (GIDDENS, 1979 apud SPINK, 1990) e da preocupação sobre a crítica de dominação em Habermas. Difere, portanto, mesmo que ambos estejam presentes em Marx, da ótica que leva ao debate entre ideologia e ciência aprofundado por Mannhein e Althusser.

submissão – processo foi denominado *glorificação do trabalho* (ANTHONY, 1977) ou *ética do trabalho* (BÜCCHOLZ, 1977).

De acordo com Minois (2011), esse utilitarismo trouxe a ideia de que a felicidade era possível a um maior número de pessoas. De fato, isso pode ser visto pela representação da América do Norte como a *terra da felicidade*, considerando que o desenvolvimento econômico e as leis liberais permitiriam a construção de riqueza. O nível de importância da felicidade enquanto valor cultural valioso na América do Norte é representado pela própria carta de independência dos EUA, onde consta que "todo homem tem o direito inalienável à vida, à liberdade e à busca da felicidade (FERRAZ; TAVARES; ZILBERMAN, 2007).

Assim, a felicidade e o trabalho passaram a conviver num mesmo espaço ideológico. A ideologia trouxe a lógica do trabalho dignificado, implicando, invariavelmente, a dignificação do trabalhador e o entusiasmo de não mais estar no ócio, de construir riqueza e, consequentemente, felicidade (ANTHONY, 1977; MINOIS, 2011).

Enquanto isso, na Europa, a vitória da burguesia europeia também disseminou a ideia de que o sonho da felicidade poderia ser concretizado (MINOIS, 2011). A felicidade, então, passou a ser um assunto estatal (*welfare state*), ou seja, sempre vinculada aos resultados do trabalho, pois se baseava na produção material.

Minois (2011) sustenta que o século XX foi cenário de variações no sonho da felicidade: os regimes comunistas fracassaram ao entender que a felicidade poderia ser atingida pela igualdade, enquanto o capitalismo ressaltou a ideia do dever ser feliz. A felicidade acabou vinculada aos meios de produção e ao consumo. Porém, Minois (2011) diagnostica que o homem pós-moderno não atingiu a felicidade pelo consumo ou pela internet, celular ou cartão de crédito. Contudo, essa busca não foi abandonada.

A partir dessas ideias, a identidade do indivíduo passou a revelar uma perspectiva essencialista, de atitude mental livre de dogmas religiosos, e a felicidade tornou-se um bem individual que deveria estar presente em todas as fases da existência humana. Essa concepção divide a análise da felicidade em dois aspectos, o subjetivo e o social. No aspecto subjetivo, dois pensadores se destacam: Kant e Freud (MCMAHON, 2007; HALL, 2011).

A noçao kantiana de felicidade contrapõe-se à felicidade como princípio moral, mas envolve a impossibilidade de satisfação de todas as necessidades humanas. Em outras palavras, Kant reconhece a felicidade como fim existencial, mas afirma que ela está dissociada da moral. Assim, quem é capaz de perceber a felicidade, é quem age com a ética do imperativo categórico e não da moral (FREITAS; GUTIERRES, 2006). Essa concepção de felicidade como fim último da existência também é defendida por Freud, que, em sua abordagem biopsicológica, entende-a como satisfação do princípio do prazer e evitação do desprazer. A conseqüência dessa felicidade seria sua essencial função de mover o homem (FRANCO FILHO, 2009).

No aspecto social, vários estudos teóricos e empíricos vêm sendo realizados. Entre eles, podem ser citados o de Jeremy Bentham, que inventou o cálculo felicífico, uma fórmula para medir a felicidade (MCMAHON, 2007); o de Ingleman e Klingemann, em 2000, realizado em países da União Europeia, no período de 1973 e 1998, que apontou correlações positivas entre desenvolvimento socioeconômico e felicidade, com alguns desvios (FERRAZ; TAVARES; ZILBERMAN, 2007); o de Easterlin, que instituiu o paradoxo de Easterlin, segundo o qual, superado o limiar das necessidades básicas, o aumento da renda não se correlaciona positivamente com a felicidade (EASTERLIN, 2003); ou o do projeto *World Values Survey* (WVS), que aborda de modo abrangente o sistema de valores humanos em cerca de 68 países (INGLEHART, 2003).

A partir dessa série de estudos, instalou-se uma espécie de ciência da felicidade. Dentro desse contexto, surge um movimento intitulado psicologia positiva, que desfoca os aspectos anormais do indivíduo e trabalha os que considera positivos da experiência subjetiva,

tais como bem-estar (DIENER, 2000), boa saúde física (SALOVEY; ROTHMAN; STEWARD, 2000), emoções positivas (FREDRICKSON, 2001), felicidade (MYERS, 2000; SELIGMAN; CSIKZENTMIHALYI, 2000), transcendência (NAKAMURA; CSIKZENTMIHALYI, 2002) e, alguns mais voltados a expectativas futuras, tais como esperança (SNYDER; RAND; SIGMON, 2002) e otimismo (CARVER; SCHEIER, 2002). No Brasil, foram estudados os determinantes empíricos da felicidade, evidenciando correlações entre trabalho e felicidade (CORBI; MENEZES-FILHO, 2006).

Desde esses estudos iniciados nos anos 2000, os mundos organizacional e acadêmico presenciaram a elevação da quantidade de estudos sobre a possibilidade científica de se aumentar a felicidade, por meio dos mais variados dados sobre o indivíduo.

Em revisão de literatura, Diener e Biswas-Diener (2002) e Kahneman et al (2006) corroboraram o paradoxo de Easterlin, ou seja, o poder aquisitivo alto não se correlaciona com a felicidade, a partir da superação do limiar de subsistência digna. Já Rodríguez-Muñoz e Sanz-Vergel (2013), também revisando a literatura, ressaltaram para o fato de que uma das linhas de estudo mais importantes atualmente é a que preconiza o trabalho como fator de contribuição ao bem-estar e à felicidade (FISHER, 2010; WARR, 2007; 2013).

Em decorrência dessa importância dada à felicidade no trabalho, surgiram estudos oriundos da psicologia positiva sobre o comportamento organizacional positivo (BAKKER; SCHAUFELI, 2008; BAKKER; RODRIGUEZ-MUÑOZ, 2012), voltando a atenção aos fenômenos positivos, a saber: comprometimento, bem-estar, satisfação e experiências afetivas no ambiente de trabalho.

Segundo Luthans (2002, p. 59), o comportamento organizacional positivo pode ser definido como “a forma de canalizar positivamente forças e capacidades psicológicas que possam ser mensuradas, desenvolvidas e gerenciadas para o aprimoramento da performance dos empregados”. Em defesa dessa abordagem organizacional, Tetrick (2002) aposta na baixa ou na quase-nula probabilidade de os mecanismos originários das doenças e disfunções no trabalho serem os mesmos da saúde e da funcionalidade organizacionais condutores da felicidade.

Desse modo, o movimento da felicidade no trabalho mostrou sua relevância e ganhou força na medida em que encontrou uma lacuna para gerenciar o comportamento de modo diferente do até então praticado, ou seja, focalizando aspectos positivos, razão pela qual talvez tenha entrado no modismo dos dias atuais, seja de modo ainda incipiente ou, talvez, experimental.

3. A felicidade nas organizações

É possível refletir sobre essa entrada do movimento da felicidade nas organizações sob duas perspectivas amplas e tradicionais, levantadas por González-Rey (2003): a relacional e a referente à construção simbólica do indivíduo na organização. A perspectiva relacional envolve a gestão e os processos de trabalho, ao passo que, a construção simbólica do indivíduo envolve a identidade e a subjetividade, que implicam, justamente, a atribuição de sentidos e significados sobre si e sobre o mundo.

Enquanto relacional, pode-se compreender que a felicidade nas organizações envolve o reconhecimento da existência de outras variáveis que a descrevam. Seria, num amplo escopo, representada pelo comportamento organizacional positivo, alvo de ocupação constante das organizações. Enquanto experiência subjetiva, ela teria um ponto comum com a perspectiva anterior, isto é, a relacional, pois a experiência subjetiva positiva representa ou coincide com algumas formas de felicidade (FISHER, 2009). Nesse sentido, a tendência recente da literatura acabou aproximando os termos *felicidade* e *bem-estar* (WARR, 2007).

Seguindo essa tendência, neste artigo considera-se a felicidade no trabalho sob o conceito de bem-estar. Contudo, mantém-se, algumas vezes, a expressão felicidade no trabalho, considerando que o uso desse termo oferece vantagens aos pesquisadores, como o fato de trazer elementos filosóficos desconsiderados no estudo do bem-estar (WARR, 2007).

Paschoal, Torres e Porto (2010) também adotam o bem-estar para o estudo da felicidade no trabalho. Os autores acrescentam que a literatura tem definido e operacionalizado o bem-estar em duas abordagens: a hedônica, que trata do bem-estar como experiência cumulativa de afetos no trabalho, e a eudemônica, que enfatiza experiências de realização pessoal e expressão do potencial humano.

Além disso, a tendência atual é incluir tanto elementos hedônicos, quanto elementos eudemônicos nas conceituações de bem-estar, uma vez que os aspectos exclusivamente afetivos podem limitar a visão que se tem sobre a felicidade, excluindo as experiências subjetivas importantes, aquelas relacionadas à realização e expressão de potenciais e metas individuais (PASCHOAL; TORRES; PORTO, 2010).

Nesse aspecto, Fisher (2010) entende que a construção da felicidade vem dessa união hedônica-eudemônica, sugerindo que a percepção cognitiva complementa-se com a subjetividade, reforçando as concepções das experiências hedônicas e das eudemônicas. Para ele, as hedônicas referem-se ao prazer e às crenças positivas, tais como satisfação no trabalho, comprometimento afetivo, experiência de emoções positivas, enquanto as eudemônicas relacionam-se a desenvolvimento, aprendizagem, crescimento, autonomia e autorrealização (FISHER, 2009).

Segundo Paschoal, Torres e Porto (2010), as experiências hedônicas têm-se revelado um elemento essencial da felicidade no trabalho, enquanto as eudemônicas vêm ganhando força entre teóricos que desejam ampliar o escopo de estudo para a acepção da felicidade.

Isso porque, quando vivenciam diferentes situações no trabalho, os indivíduos similarmente vivenciam experiências de bem-estar distintas, o que demonstra a relevância desses aspectos eudemônicos no estudo da felicidade no trabalho (PASCHOAL; TORRES; PORTO, 2010).

Assim, aspectos pouco considerados acabam sendo relevantes nesse estudo da felicidade no trabalho. Os três autores trazem outros elementos, como a colaboração entre colegas, a colaboração do chefe para solucionar problemas pessoais dos funcionários e a consideração das criticas por parte dos subordinados, como exemplos de ações que elevam o afeto positivo do empregado, diminuem a vivência do afeto negativo e ainda por cima contribuem para experiências de expressão pessoal e realização, contribuído para a felicidade dos trabalhadores (PASCHOAL; TORRES; PORTO, 2010).

O bem-estar ligado à realização pessoal também ecoa nos estudos de valores humanos. Quando propuseram o construto Realização de Valores Pessoais no ambiente organizacional, ou RVP, Maurino e Domenico (2012) defenderam a ideia de que, em suas atividades laborais, as pessoas que percebem realizar suas metas, entendidas como *valores pessoais* (SCHWARTZ, 1992), estabelecem um vínculo com as organizações, tendendo a permanecer mais tempo nelas. Embora as autoras não tenham mencionado estudos sobre bem-estar ou felicidade, pode-se deduzir que essa experiência cognitiva de realização, que, posteriormente, leva à opção de permanência em determinada organização, possa ser um componente eudemônico do bem-estar, podendo, assim, estar relacionado à felicidade no trabalho.

Essa suposição ganha reforço quando se observam os resultados da pesquisa de Dutra (2014), que encontrou correlações positivas entre comprometimento afetivo-normativo e percepção de realização de valores pessoais de segunda ordem, ou seja, de Autopromoção, Abertura à Mudança, Conservação e Autotranscendência (SCHWARTZ, 1992).

Assim, independentemente do enfoque, uma coisa é certa: para uma organização, o vínculo do indivíduo como decorrência da percepção, seja cognitiva ou afetiva, do bem-estar

que pode ser proporcionado a ele, tem-se mostrado uma linha de *ganhos recíprocos* e, portanto, de investimento por parte das organizações.

Obviamente, essa dinâmica da relação entre o indivíduo e a organização não pode esta desvinculada de um contexto sociocultural. Conforme já mencionado anteriormente, o trabalho e a felicidade, em outros tempos, envolviam relações e concepções distintas das atuais, ao menos até o período pós-iluminista ou precedente à revolução industrial.

Aos poucos, uma metamorfose social alterou o patamar do trabalho e de seus processos de subjetivação: ele passou a ser uma categoria fundante do indivíduo na sociedade, situando-o nela e propiciando a construção de uma identidade social. Nas palavras de Freitas (2005), a identidade social absorveu a identidade pessoal. Assim, qualquer análise deve considerar a centralidade do trabalho e sua permanência como categoria fundamental na vida contemporânea (LÉVY-LEBOYER, 1994).

O lado perverso é que justamente essas transformações sociais, que envolvem desde o aumento da produtividade até as urgências diversas, acabaram por inserir as organizações em um jogo civilizatório que resultou na proclamação do capital humano (FREITAS, 2005) ou, também, no eu de cada um como um capital que precisa dar rendimentos, dentro de uma sociedade (GOULEJAC, 2004). E é esse trabalhador racional que se torna objeto de toda essa política de gestão de pessoas ou de práticas de bem-estar proponentes da felicidade no ambiente laboral. Existe, aí, uma visão de investimento e resultado.

Embora óbvia, essa ideia compõe um raciocínio clássico, praticamente um senso comum, relativo ao tempo dispendido dentro do trabalho: se as pessoas ficam muito tempo dentro dos ambientes laborais e delas é exigida uma alta performance, o mínimo que elas desejam é, de fato, realizar-se ou sentir-se bem – para não dizer, serem felizes.

Porém, Goulejac (2004) aponta as tensões que o mundo contemporâneo intensifica na relação indivíduo-organização. Para ele, a dicotomia entre busca da autonomia e realização individual, pelo indivíduo, e a oferta de um universo desordenado e incoerente, pelas organizações reflete essas tensões. Em outras palavras, o autor diz que a organização exige um desempenho extraordinário, mas, ao mesmo tempo, deseja a homogeneização comportamental, o que, para Goulejac (2004) não faz sentido, pois o potencial humano não poderia ser inteiramente manifestado.

Por essa razão, a reflexão sobre a felicidade no trabalho mostra-se um assunto complexo. Considerando que os indivíduos chegam às organizações com expectativas (VROOM, 1996), quando percebem que elas foram frustradas ou que há advesidade, eles reagem. Podem entrar em atrito e abandonar a organização (SCHNEIDER, 1987); permanecer nela insatisfeito, mas se comportando de modo a falsear a realidade (FREITAS, 2005) ou pode adoecer (DEJOURS, 1994) e também morrer, via suicídio (FREITAS, 2011).

Tal complexidade leva a busca do bem-estar, ou felicidade, no trabalho como uma representação matemática, em que se equacionam expectativas, valores, identidades e culturas diversas, revelando-se um desafio que propulsiona muitos estudos e debates presentes no cenário da pesquisa atual, inclusive dentro das próprias organizações.

4. É possível promover a felicidade nas organizações?

Talvez essa mencionada equação, ainda sem uma fórmula validada de resolução, esteja sob holofotes na atual gestão de pessoas. Isso pode ser visto pelo investimento em ações e estudos que dizem respeito à promoção de ações de bem-estar, tanto hedônicas, quanto eudemônicas, seja em forma de um programa, tal como qualidade de vida, seja em forma de intervenções que visem alterar o comportamento organizacional.

De algum modo, essa equação demanda a análise da dialética que envolve a relação entre o indivíduo e seu trabalho, com limites e possibilidades, dentro da complexidade que define o momento analisado.

Numa perspectiva crítica, entende-se que, nessa relação, tem prevalecido a capacidade de reagir a mudanças rápidas. Existe o fetiche da mudança (FREITAS, 2005). A velocidade das transformações e das relações passou a um estado de constante mutação, desenvolvendo a cultura da urgência cruel, dado que metas, cobranças por produtividade e outras práticas quase ou inteiramente abusivas, que geram assédio moral, por exemplo, têm-se revelado uma constante em direção à produtividade e ao discurso do coletivo, como meio para se atingir um fim determinado pelos gerentes (FREITAS, 2001).

Isso mostra que a organização, na realidade, pode não estar oferecendo ao individuo um espaço de oportunidades para que ele seja feliz, uma vez que o coloca constantemente sob tensão, insegurança e medo, pregando, em nome da autoconservação, a capacidade de suportar adversidades, a ideia de resiliência como virtude, a resistência ao sofrimento (FRANCO FILHO, 2009).

No fim, programas de qualidade de vida e bem-estar, que, supostamente, contribuiriam para a felicidade nas organizações, revelam-se apenas como fatores de autoconservação e, inclusive, fator para o adoecimento e a insatisfação. Mesmo se não houver, em determinada organização, o fomento à tensão, à insegurança e ao medo, o vácuo deixado pelo descarte dos instrumentos clássicos de gestão em prol da renegação do discurso sedutor do humanismo, ou seja, a defesa da razão substantiva sobre a razão instrumental no cotidiano das empresas (LEITE, 1996; FREITAS, 2005) a violência nas relações e nos ambientes pode ser instigada, pois, aquele que sofre e não pode se manifestar, vinga-se no outro (ADORNO, 2003).

Isso seria o típico efeito-dominó da bronca que vai do diretor ao assistente, constituindo uma dinâmica irracional que leva o indivíduo a não ver sentido na autoconservação. Nesse sentido, haveria um campo fértil ao desenvolvimento da percepção negativa, o que afetaria o bem-estar, especialmente se considerado o lado comercial das profissões e carreiras, isto é, a dinâmica das vendas e das metas e, consequentemente, de possíveis relacionamentos deteriorados pelas próprias práticas organizacionais e pela pressão do tempo (FREITAS, 2011).

Aqui, reside uma antinomia. A sociedade pós-iluminista, em cuja visão ainda predominante de que a felicidade só era possível se conectada ao desenvolvimento da razão, não propicia condições para além dessas necessidades de autoconservação, muito menos para atividades reflexivas sobre esse estado. Assim, a razão, que poderia fundamentar a felicidade e ser fonte de resistência ao problemas, entrega-se à sanção suprema dos interesses do poder, do lucro e das demais práticas dominantes nas organizações. Leite (1996, p. 100), em sua visão crítica psicanalítica sobre o fenômeno do indivíduo na organização, expõe (sic):

> No seio dessas organizações “pós-modernas”, vige, lá onde vigorava a renúncia da Taylor, a ilusão da possibilidade de um gozo Taylor-made, mais conhecido como auto-realização individual, através do qual insinuam-se carreiras e outros brilharecos que, supostamente, suportariam o “eu-total” e não castrariam a ilusão narcisística que intoxica-nos o imaginário e cristaliza em inibições o simbólico (mesmo que em suas realidades concretas os “pós”e as “carreiras”de que se trata sejam bem outros). A suposta autonomia individual só estabelece-se ao preço do “aprisionamento”do discurso individual pela lógica da organização e, sendo este pedagógico, cada vez mais os “indivíduos autônomos”escolhem as mesmas coisas, de livre e espontânea vontade.

Assim, é possível entender que as diferenças estruturais entre as demandas do indivíduo e da organização insistem em comparecer no cotidiano do trabalho. Quanto mais esse sintoma se

fortalece, mais infelicidade individual e maior a ineficiência de técnicas de gestão ou artifícios culturais para ajustar ou promover determinadas experiências subjetivas.

Naturalmente, parte dessa visão é contaminada pela pós-modernidade. As organizações atuais estão cientes da necessidade de identificar subvenções propícias ao bem-estar nas organizações. Afinal, se o trabalho é fundante e representa uma fonte de realização pessoal, obviamente possui uma função psicossocial importante à vida dos indivíduos. Portanto, parece plausível que as pessoas possam ser minimamente felizes no trabalho.

Paschoal, Torres e Porto (2010) acreditam que o bem-estar possui dois aliados em seu estabelecimento, o suporte organizacional e o social. No suporte organizacional, os empregados desenvolvem crenças sobre a retribuição da organização aos seus esforços para alcançar metas organizacionais. Isso significa dizer que as pessoas percebem e consideram as ações organizacionais para a consecução de seu bem-estar. Essa dimensão organizacional seria complementada pela dimensão social, ou seja, o suporte das pessoas no trabalho, tanto chefia, quanto pares ou inferiores.

Contudo, os indivíduos só valorizam tais ações quando percebem que existe as organizações, personificadas, são sinceras, bem-intencionadas e não manipulativas (PASCHOAL; TORRES; PORTO, 2010). Pode-se entender, então, que, quando o contrato psicológico[2] mostra estar funcionando bem, as pessoas tendem a ter maior bem-estar.

Desse modo, as organizações precisam estar atentas a esse contrato psicológico, uma vez que ali está o estabelecimento dos vínculos indivíduo-organização. Por isso, essa perspectiva oferece às organizações a oportunidade de manejo. Assim, ao pensar nessa alternativa de aumentar a percepção positiva desses aspectos – suporte organizacional e social – pode-se evitar o vaticínio do pessimismo. Paschoal, Torres e Porto (2010) enfatizam que as condições de trabalho têm sido apontadas na literatura como determinantes do bem-estar. Então, mesmo que a percepção do suporte organizacional e do social envolva agentes diferentes, os dois fenômenos integram a percepção geral do empregado. Sendo assim, estudá-los pode ser uma das alternativas, dentre outras, de que dispõe uma organização em direção à promoção da felicidade no trabalho.

5. Conclusão

Falar de felicidade é adentrar um universo complexo e não consensual na atualidade, uma vez que os indivíduos são afetados de modo diferente pela realidade que os cerca, o que os leva à produção de sentidos e significados diferentes sobre a mesma realidade.

De acordo com o resgate histórico, é possível ver que o conceito de felicidade e de trabalho variou ao longo do tempo, nascendo com a própria história da humanidade e culminando na contemporaneidade, com a segurança ontológica (BENDASSOLLI, 2007) que caracteriza o homem contemporâneo.

Embora o Iluminismo tenha trazido a perspectiva da felicidade e do trabalho como direitos inalienáveis e individuais, a temática ganha amplitude nos dias atuais, mostrando-se de difícil alcance, especialmente no contexto laboral. Daí os vários estudos realizados, até que se teve uma ciência da felicidade e uma ciência positiva. Ambas podem ser aplicadas – e vêm sendo – no contexto organizacional. Ainda que essa aplicação aparentemente converja para uma gestão humanizada e estratégica em prol do bem-estar dos indivíduos, o contrato psicológico parece estar desbalanceado.

Muitas práticas de gestão de pessoas e processos ainda dialogam mais com a racionalidade instrumental do que para a substantiva humanizada, trazendo insatisfação aos indivíduos, seja ela explícita – em forma de pedido de demissão ou atrito – seja camuflada – em forma de comportamentos falseados, relações deterioradas, adoecimento e morte dentro das organizações. Isso, aliado às próprias condições socieconômicas contemporâneas, agrava a fragmentação

[2] Contrato psicológico é a percepção de um acordo de troca entre uma parte e outra (ROSSEAU, 1998)

humana no trabalho. Conforme já mencionado, essa visão pode ser um extremo da pós-modernidade. Contudo, não deixa de ser um imperativo à reflexão.

Por outro lado, a subjetividade humana mostra-se maleável ante as situações. Tal aspecto, se unido a alternativas de suporte social e organizacional, podem ser um caminho a se percorrer em direção à satisfação das expectativas que o indivíduo possui em sua vivência diária nas organizações.

Há duas considerações a serem levantadas quando se intenciona apresentar técnicas interventoras de gestão que, supostamente, promovam bem-estar, ou felicidade. A primeira delas, mais pessimista, prevalece a ideia de que, sob a perspectiva da autonomia individual, ações gerenciais dessa natureza podem gerar uma certa ilusão da influência cultural sobre o comportamento individual. A segunda, mais positiva, pode trazer a ideia de reconhecimento e recprocidade por parte dos indivíduos.

Em termos práticos, a verificação de que condições organizacionais têm impacto sobre diferentes elementos do bem-estar pode ajudar no planejamento dessas intervenções, de modo a evitar a percepções que se associem ao afeto negativo.

Paschoal, Torres e Porto (2010), após análise da literatura e estudo empírico, concluíram que, apesar da crescente preocupação com o bem-estar no trabalho, nota-se a escassez de estudos na área, que revela, também, um desafio ontológico. Nesse campo, a falta de clareza e definição do que vem a ser esse bem-estar. Por ora, as contribuições de estudo focalizam a validação da existência das dimensões hedônicas e eudemônicas, o que parece ser um dos caminhos para se vencer esse desafio ontológico.

Os autores ainda ressaltam que outro desafio presente nessas investigações é quanto ao conteúdo e à estrutura do bem-estar no trabalho, considerando que a definição de bem-estar pode ser culturalmente sensível às diferenças sociodemográficas. Por isso, o campo ainda permanece aberto para pesquisas e o tema ainda necessita mais reflexões.

REFERÊNCIAS

ADORNO, T.W. Educação e emancipação. Trad. Wolfgang Leo Maar. São Paulo: Paz & Terra, 2003.

ANTHONY, P. **The ideology of work**. London: Tavistock, 1977.

BAKKER, A.B.; SCHAUFELI, W.B. Positive organizational behaviour: engaged employees in flourishing organizations. **Journal of Organizational Behaviour**, v. 29, p. 147-154, 2008.

_____; RODRÍGUEZ-MUÑOZ, A.R. Introducción a la psicología de la salud ocupacional positiva. **Psicothema,** v. 24, n. 1, p. 62-65, 2012.

BENDASSOLLI, P.F. **O ethos do trabalho:** sobre a insegurança ontológica na experiência atual com o trabalho, 2006, 257 p. Tese (Doutorado – Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Área de Concentração: Psicologia Social) – Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, São Paulo.

_____. Felicidade e trabalho. **GV Executivo**, v.6, p. 57-61, 2007b.

_____. **Psicologia e trabalho:** apropriações e significados. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BORGES, L.O.; YAMAMOTO, O.H. O mundo do trabalho: construção histórica e desafios contemporâneos. In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 123-145.

BÜCHHOLZ, R.A. The belief structure of managers relative to work concepts measured by a factor model. **Personnel Psychology**, v. 30, n. 4, p. 567-587, 1977.

CARVER, C.S.; SCHEIER, M.F.; The hopeful optimist. Psychologycal Inquiry, p. 288-290, 2002.

COMTE-SPONVILLE, A.C. A felicidade desesperadamente. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

CORBI, R.B.; MENEZES-FILHO, N.A. Os determinantes empíricos da felicidade no Brasil. Revista de Economia Política, v. 26, n. 4, p. 518-536, out/dez, 2006.

DEJOURS, C. **Psicodinâmica do trabalho:** contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.

DIENER, E. Subjective well-being: the science of happiness and a proposal for national index. **American Psychologist**, v. 55, p. 34-43, 2000.

_____.; BISWAS-DIENER, R. Will money increase subjective well-being? **Social Indicators Research**, v. 57, p. 119-169, 2002.

DUROZOI, G.; ROUSSEL, A. **Dicionário de Filosofia** (trad. Marina Appenzeller). Campinas: Papirus, 1993.

DUTRA, S.S. **Realização de valores pessoais no ambiente organizacional e a influência no comprometimento organizacional**, 2014, 114 p. Dissertação (Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas. Área de Concentração: Gestão Humana e Social nas Organizações). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.

EASTERLIN, R.A. Explaining happiness. **Proceedings of National Academy of Sciences**, v. 100, n. 19, p. 11176-11183, 2003.

FERRAZ, R.B.; TAVARES, H.; ZILBERMAN, M.L. Felicidade: uma revisão. **Revista de Psiquiatria Clínica**, v. 34, n. 5, p. 234-242, 2007.

FISHER, C.D. Happiness at work. **International Journal of Management Reviews**, v. 12, p. 384-412, 2012.

FRANCO FILHO, O.M. A civilização do mal-estar pela não-felicidade. **Revista Brasileira de Psicanálise**, v. 43, n. 2, jun., 2009.

FREDRICKSON, B.L. The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and-build theory of positive emotions. **American Psychologist**, v. 56, n. 3, 2001.

FREITAS, M.E. Assédio moral e sexual: faces do poder perverso nas organizações. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 41, n. 2, 2001.

_____. **Cultura Organizacional:** Identidade, Sedução e Carisma? São Paulo: FGV Editora, 2005.

_____. A moda que não é mais moda. **Revista de Administração de Empresas – ERA,** v. 5, n. 1, Resenha 1, jan/jul, 2006.

FREITAS, M.; GUTIERRES, S. **A felicidade na ética de Kant**. Lisboa: Centro de Filosofia da Universidade de Lisboa, 2006.

GONZÁLEZ-REY, F. **Sujeito e subjetividade**. São Paulo: Thomson, 2003.

GOULEJAC, V. **La societé malade de la gestion**. Paris: Editions Seuil, 2004.

GRAHAM, C. O que nos faz felizes por esse mundo afora. Lisboa: Texto Editores, 2011.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2011.

INGLEHART, R. **World Values Survey and European Values Survey.** ICPSR, disponível em http://wvs.isr.umich.edu, 2003.

_____; LINGEMANN, H. Genes, culture, democracy and happiness. Disponível em http://www2000.wzb.eu/alt/iw/pdf/genecult.pdf., 2002.

KAHNEMAN, D. et al. Would you be happier if you were richer? A focusing illusion. **Science**, v. 32, n. 5782, p. 1908-1910, 2006.

LEITE, J.E.T. Nós que, cara pálida? A razão depois de Taylor. In: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J.G.M. (Orgs.). **Recursos humanos e subjetividade.** Petrópolis: Vozes, 1996.

LÉVY-LEBOIER, C. **A crise das motivações.** São Paulo: Atlas, 1994.

LUTHANS, F. Positive organizational behaviour: developing and managing psychological strenghts. **Academy of Management Executive**, v. 16, n. 1, p. 57-75, 2002.

MAURINO, S.V.; DOMENICO, S.M.R. Realização de valores pessoais no ambiente organizacional (RVP): olhando as relações entre indivíduos e organização para além dos valores pessoais. **Revista de Administração Mackenzie – RAM**, v. 13, n. 3, edição especial, p. 177-213, maio/jun, 2012.

MCMAHON, D.M. **Felicidade:** uma história. Rio de Janeiro: Globo, 2007.

MINOIS, G. **A idade do ouro:** história da busca da felicidade. Trad. Christiane Fonseca Gradvohl. São Paulo: Editora Unesp, 2011.

MYERS, D. G. The funds, friends, and faith of happy people. **American Psychologist**, v. 55, n. 1, p. 56, 2000.

NAKAMURA, J.; CSIKSZENTMIHALYI, M. The concept of flow. **Handbook of Positive Psychology**, p. 89-105, 2002.

PASCHOAL, T.; TORRES, C.V.; PORTO, J.B. Felicidade no trabalho: relação com suporte organizacional e suporte social. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Curitiba, v. 14, n. 6, p. 1054-1072, nov/dez, 2010.

RODRIGUEZ-MUÑOZ, A.; SANZ-VERGEL, A.I. Happiness and well-being at work: a special issue introduction. **Journal of Work and Organizational Phsycology**, n. 29, p.95-97, 2013.

ROSSEAU, D.M. Psychological and implied contracts in organizations. Employee Responsabilities and Rights Journal, p. 121-139, jun., 1989.

RYFF, C.D.; KEYESSELIGMAN, M.E.P.; CSIKSZENTMIHALYI, M. Positive psychology: an introduction. **American Psychological Association**, v. 55, n. 1, p. 5, 2000.

SCHNEIDER, B. The people make the place. **Personnel Psychology**, v. 40, p. 437-453, 1987.

SCHWARTZ, S.H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. **Advances in Experimental Social Psychology**, v. 25, 1992.

SELIGMAN, M.E.P.; CSIKSZENTMIHALYI, M. Positive psychology: na introduction. **American Psychological Association**, v. 55, n. 1, p. 5, 2000.

SEWAYBRICKER, L.S. **A felicidade na sociedade contemporânea:** contraste entre diferentes perspectivas filosóficas e a modernidade líquida. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social. Instituto de Psicologia Social e do Trabalho, Universidade de São Paulo, SP, 2012.

SNYDER, C.R.; RAND, K.L.; SIGMON, D.R. Hope Theory. **Handbook of Positive Psychology**, p. 257-276, 2002.

SPINK, P. A fala administrativa: a representação social dos gerentes sobre gerência. In: MARQUES, J. Relatório do grupo de trabalho: **Estudos de Organização e Trabalho**, PUC SP, 1990.

TETRICK, L.E. Individual and organizational health. In: PERREWE, P.L.; GANSTER, D.C. Perspectives on stress and health. **Research in Occupational Stress and Well-Being**, v. 2, p. 117-141, 2002.

VROOM, V.H. Organizational choice: a study of pré-and postdecision processes. **Organizational Behaviour and Human Perfomance**, v. 1, p. 212-225, 1996.

WARR, P. Learning about employee happiness. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, v. 7, n. 2, dez, 2007.

_____. Fuentes de felicidad y infelicidad en el trabajo: uma perspectiva combinada. **Revista de Psicología del Trabajo y de las organizaciones**, n. 29, p. 99-16, 2013.