

## O autodesenvolvimento e o desfrute em contextos de trabalho

Dra. Ieda Rhoden, Professora da UNISINOS; Consultora de Organizações e Instituições; Membro do GT da ANPEPP – Tempo, trabalho e ócio. Especialista em Psicologia Social, PUCRS; Mestre em Administração/ PUC-RIO e Doutora em Ócio e Potencial Humano, Universidade de Deusto/ Espanha. [irhoden1@gmail.com](mailto:irhoden1@gmail.com)

### Resumo

Este artigo apresenta uma abordagem teórica a respeito dos fenômenos do autodesenvolvimento e desfrute nos contextos de trabalho. Conceitua e analisa as condições psicológicas individuais e organizacionais que tornam possíveis as experiências de desfrute e de desenvolvimento humano nas organizações. Partindo da concepção humanista de que o homem tem por natureza potencial para o desenvolvimento, sugere os elementos psicossociais que estão atrelados a este processo, vinculando-o a experiência de desfrute e realização pessoal. Aborda a introspecção e o significado pessoal como condição básica para o autodesenvolvimento no âmbito do indivíduo e apresenta características de personalidade que permitem que um indivíduo enfrente a realidade e encontre nela possibilidades de desfrute e autodesenvolvimento. Por outro lado, sustenta que a liberdade de escolha e reconhecimento são fatores organizacionais que tornam um ambiente de trabalho compatível com o desfrute o desenvolvimento humano.

**Palavras-chave:** autodesenvolvimento; desfrute; trabalho; comportamento organizacional.

### Abstract

This paper presents a theoretical approach regarding the phenomena of self-development and enjoyment in work contexts. Conceptualizes and analyzes the individual and organizational psychological conditions that make possible the experience of enjoyment and human development in organizations. From the humanistic conception of man, by nature, potential for development, the evidence suggests that psychosocial factors are linked to this process, linking it to experience enjoyment and personal fulfillment. Discusses introspection and personal meaning as a basic condition for self-development within the individual personality traits and features that allow an individual to face reality and find it and enjoy opportunities for self-

development. On the other hand, argues that freedom of choice and recognition are organizational factors that make a work environment consistent with the enjoyment of human development.

**Key-words:** selfdevelopment; enjoyment; work; organizational behavior

## **Introdução**

Neste artigo pretendemos abordar sinteticamente alguns conceitos que possibilitam a interface do desenvolvimento humano e do desfrute com o mundo do trabalho. Trata-se de um estudo teórico, no qual pretendemos também provocar algumas reflexões a respeito do tema no âmbito individual e organizacional, propondo então uma revisão das condições para que o sujeito trabalhador se autodesenvolva e para que o ambiente organizacional se torne desfrutável e permita o desenvolvimento humano. Para tanto, lembraremos conceitos da antiga Grécia, tais como vida com paixão e erotismo; ócio e negócio; trabalho e excelência. Em seguida discutiremos os fatores relacionados à satisfação e ao desfrute no trabalho como, o sentido de coerência, a resiliência; a personalidade *hardiness* e seus três componentes: o comprometimento; o controle e o desafio. Finalmente abordaremos a relação entre as emoções e sentimentos no e do trabalho e os aspectos organizacionais favoráveis ou desfavoráveis ao desfrute e as possibilidades de desenvolvimento humano. O pano de fundo desta abordagem é um olhar humanista e sistêmico de homem, de trabalho e das organizações.

## **II. Desenvolvimento**

### **2.1 Uma forma de entender o desenvolvimento humano e o autodesenvolvimento**

Falar de autodesenvolvimento é, ao mesmo tempo, falar de uma marca do que sempre foi e ainda é ser humano, mas também falar de um encargo, de um compromisso de todo aquele que pretende sair de um lugar e chegar a outro, numa trajetória profissional ou na vida.

Maslow (1985) sustentava que, quando uma parte das necessidades é satisfeita, outra parte se direciona para crescer e se auto-atualizar. O autor fala, portanto, da busca do desenvolvimento pessoal como um traço humano natural e bastante comum nas personalidades criativas e realizadoras. Explica que estas

pessoas são aquelas que podem criar uma harmonia entre as exigências internas e externas, quer dizer, pessoas para quem existe pouca diferença entre “eu devo” e “eu quero”. Maslow (1976) denomina esta capacidade de *auto-atualização*, o que para ele significa viver plena e desinteressadamente, com alto grau de concentração, experimentar sem reservas o processo contínuo de escolhas para ao crescimento e atualização do *Self*. A auto-atualização ou auto-realização é “um processo de atualização das potencialidades em qualquer momento e em qualquer grau” (Maslow, 1999, p. 74). Para Maslow (1976), a pessoa segue um percurso ótimo de desenvolvimento no qual abrange seus próprios determinantes. A autorrealização pode levar a pessoa a experimentar um estado de plenitude: sentimentos de estar pleno ou completo como pessoa ou de ter alcançado uma experiência pessoal muito significativa no sentido existencial (Maslow, 1999).

Rogers (1982), por sua vez, entendeu que “o organismo tem uma tendência e um desejo de atualizar, manter, e enriquecer o *Self* e suas experiências”. Trata-se de uma necessidade fundamental de realização. O autor reconheceu a existência de motivos específicos, mas em uma concepção holística disse que todas as necessidades humanas servem ao propósito inerente de desenvolver as capacidades, de maneira que mantenham, realcem e atualizem a pessoa, como se fossem “um impulso de vida”. Entretanto, Rogers (1982) foi mais longe afirmando que esta tendência implica a capacidade de julgar por si mesmo se uma experiência pode ajudar o crescimento ou o debilitá-lo, o que o autor denomina de “processo de avaliação organísmica”.

Segundo o autor, as experiências percebidas como capazes de promover o crescimento são valoradas positivamente, enquanto que as experiências percebidas como regressivas e que negam o desenvolvimento da pessoa são valoradas negativamente e provocam seu impedimento.

A confiança de Rogers na capacidade humana de discernimento sobre o que desenvolve e o que debilita talvez possa ser relativizada quando aplicada a um contexto como o do século XXI, onde as pessoas são submetidas a poderosas influências e pressões sociais. Mesmo assim, entre profissionais das áreas da saúde e educação, ainda é possível encontrar quem confie nas possibilidades de autodesenvolvimento acreditando em intervenções com esta perspectiva. Tal confiança justifica os investimentos em processos de ensino-aprendizagem e de promoção do desenvolvimento humano, seja por iniciativa individual ou institucional.

Em outras palavras, quando se promove ações de desenvolvimento e autodesenvolvimento se está acreditando que é possível transformar conceitos, percepções, modos ou estilos de trabalhar e de viver. Assim como se está acreditando que é possível transcender limites pessoais e superar obstáculos como, as pressões sociais.

Entretanto, entre leigos e até profissionais que encarnam a lógica da sociedade pós-moderna ou da sociedade “líquida”, impera certo conformismo. Predomina entre estes um pensamento determinista e reducionista, no qual as pessoas não podem ser mais do que aquilo que a mídia e as instituições querem ou permitem que elas sejam. Nessa linha de pensamento, se extrai da natureza humana o seu potencial de autodefesa, de subversão, de transformação e transcendência. Sob esta ótica, talvez já estejamos derrotados, porque no lugar do autodesenvolvimento, vamos encontrar o acúmulo de informações e outras formas de projeção social. São linguagens e aparatos consensados socialmente como símbolos de êxito como, cargos, marcas e tecnologias. Referimos-nos a expressões que tem tudo a ver com formas e imagens e nada a ver com conteúdo e autenticidade humana.

Para compreender a amplitude do que pode vir a ser um processo de autodesenvolvimento é preciso contextualizá-lo como fenômeno humano previsível numa realidade de vida plena. Vida plena que se afasta naturalmente do ideal de uma vida constituída somente de facilidades, comodidades e prazeres, pois implica numa dose de ansiedade e sofrimento psíquico inevitável, na exata medida de sua serventia para o amadurecimento psicológico. Não obstante, viver plenamente pode ser comparado ao viver “eroticamente”, ou seja, viver movido pela paixão pela vida. No dizer de Salis (2004), na antiga Grécia vida e paixão era a mesma coisa. Mas depois, este modo de vida foi gradativamente sendo substituído pela paixão pela conquista material através dos negócios (*neg otium*).

Voltemos à vida plena ou “apaixonada”, porque aí encontramos as origens da experiência de autodesenvolvimento com o sentido que o termo merece. Trata-se antes de tudo da “arte de adentrar-se em si próprio” como sugeria Sócrates:

*“Passem à tarde debaixo de um plátano, próximo de um rio, ouçam com atenção o doce ruído das águas e ouvirão sua bela música. Ocupem as mãos enrolando e desenrolando*

*suas túnicas. Entrem em seu interior e reflitam; mas no máximo a dois, porque se estiverem a três nascerá a balburdia e a distração, e lembrem-se de que sem diálogo não há consciência, e que o dialogo perfeito e a dois. Se estiverem a sós, falem com as arvores, com o rio e com os deuses. E não me venham para o Simpósio com a cabeça vazia. (Sócrates, in Salis, 2004, p.51)*

A introspecção é um atributo pouco analisado, mas que se torna uma experiência inevitável para os que alcançam determinados níveis de maturidade e individualização psicológica. O desenvolvimento pessoal no âmbito psicológico geralmente conduz a uma capacidade de aprofundamento pessoal, com o qual a introspecção é um exercício necessário e espontâneo (Rhoden, 2004).

A intimidade consigo mesmo, a introspecção e a reflexão são experiências privilegiadas de ócio construtivo, isto é, de um *dulce far niente* resignificado (Rhoden, 2004). Cabe destacar que a experiência de intimidade ou introspecção pode adquirir formas muito variadas - parar e pensar sobre si; orar; meditar; contemplar; apreciar; etc. - ou não ter nenhuma forma específica, sendo realmente determinante o estado psicológico (cognitivo, emocional e espiritual) do protagonista da experiência. Este contato consigo mesmo se apresenta na modernidade como um desafio. *“Poucos de nós buscaríamos viver em solidão, mas quem não gostaria de estar um pouco sozinho?”* (Servan-Schreiber, 2001).

Moreno (1994) afirma que esta prática não está suficientemente valorizada e possivelmente resulte de uma educação centrada no resultado e no produto concreto das ações. Na psicologia humanista, a *solidão* é entendida como uma necessidade vital, tão relevante como estar e compartilhar com outras pessoas. Para Jourard e Landsman (1987) a razão da solidão é evidente, posto que quando nos separamos de outros e ficamos em silêncio, temos a oportunidade de refletir e discernir qual poderia ser nossa própria perspectiva em contraste com tantas opiniões que nos chegam. Essa solidão não equivale à privação da companhia dos demais, pois é uma solidão escolhida livremente. O ócio, em alguns casos, pode significar a oportunidade de estar sozinho e desfrutar da solidão, especialmente na realidade dos centros urbanos em que se faz necessária a criação de oportunidades para que, solitariamente, nos conectemos com nosso *Self*.

Existem experiências específicas e reconhecidas que facilitam este contato consigo e que podem se dar por meio de métodos mais ou menos estruturados, mas sempre associados com um considerável nível de relaxamento, como, por exemplo, a ioga, a meditação, a oração, a contemplação de fenômenos da natureza, etc. A experiência de relaxamento pode clarear idéias e retificar valores, na medida em que libera o indivíduo de comportamentos automáticos da vida cotidiana. O relaxamento em níveis mais profundos e freqüentes se apresenta como uma porta de entrada para o autodescobrimento, uma vez que a pessoa se libera de seus hábitos mentais e automatismos mergulhando em um estado de silêncio interior e tranqüilidade.

Salis (2004) nos conta que na tradição antiga, o caminho de Hermes, significava a coragem de cada um entrar dentro de si (hermético) e descobrir as possibilidades que tinha para realizar sua existência aqui. Faziam isto através da Douléia - o trabalho destinado ao sustento; que dava conta de obrigações da vida (higiene, cuidados com a saúde e a família) e da Erga - qualquer trabalho criador; tentativa de imitar os deuses ou única forma de se aproximar do divino.

Da Douléia ao Erga existia a clareza de que era preciso libertar-se para o uso dos talentos. E o espaço privilegiado para exercitar e desenvolver os talentos era o Ócio. O ócio era na antiguidade um tempo e um espaço destinado a transpor talentos de uma área a outra da vida e transformar rotinas em desafios. Na atualidade, os estudos do ócio, classificam as atividades praticadas pelas pessoas de acordo com os benefícios que trazem a elas. Portanto, as atividades podem ser de nível formativo: quando o emprego de determinadas atividades proporciona liberação, relaxamento, autodesenvolvimento e enriquecimento cultural. Trata-se de um ócio de alto padrão qualitativo e os exemplos mais clássicos são: a contemplação no sentido platônico ou aristotélico e o cultivo da música.

Entendiam os gregos que isto só era possível se o indivíduo se recriasse a si mesmo primeiro. Por isso existiam os Aristos, os que buscavam a excelência. E daí a origem da palavra Aristocracia, que não queria dizer “nobreza” como nós entendemos hoje, mas se referia àqueles que conquistavam a excelência através da evolução dos próprios talentos e com esforço pessoal – os Aristocratas.

Ora, não é preciso ser *expert* para concluir que o processo de criação, de enobrecimento, atrelado ao autodesenvolvimento, exigia e exige tempo. Como diz

Salis, “nenhuma obra de arte é feita às pressas”. Mas há que se ter entusiasmo – *em-theos-asmos*, viver com alegria divina.

Mihaly Csikszentmihalyi (1998, 2003), descreve outro tipo de experiência bastante importante para a compreensão do dinamismo psíquico que favorece claramente a formação de uma identidade e autoconceito. Trata-se da *experiência do fluir da consciência* ou *experiência ótima*, fruto de investigações com pessoas que desfrutavam livremente sem se preocuparem com vantagens. O autor descreve este tipo de experiência a partir de nove características: metas claras; *feedback* positivo imediato; equilíbrio entre o grau de dificuldade e as destrezas ou habilidades requeridas pela experiência; concentração e foco na atividade e no momento presente; ausência de temor ao fracasso e de preocupações com a aparência e imagem pessoal; distorção da noção de tempo (as horas podem parecer minutos e os minutos podem parecer horas); e, finalmente, a conversão da atividade em uma vivência autotélica, isto é, desfruta-se da experiência pela experiência em si, e não pelas possíveis recompensas.

As últimas publicações de Csikszentmihalyi apontam para a possibilidade de se experimentar o fluxo ou *flow*, inclusive em atividades de trabalho, além, é claro daquelas reconhecidas como experiências de ócio construtivo. Csikszentmihalyi (1998) afirma ainda que tais experiências revelam a dimensão lúdica da vida e a habilidade para levar a cabo obrigações como se as tivéssemos escolhido. Portanto, do ponto de vista da subjetividade, as experiências de trabalho ou de ócio que coincidem com a caracterização de uma experiência ótima ou de fluxo, podem ser consideradas oportunidades integradoras, que possibilitam o resgate de aspectos mais autênticos do Ser e a transcendência de condicionamentos sociais. Csikszentmihalyi (1998) considera o desenvolvimento humano como um dos principais benefícios do ócio, referindo-se à possibilidade de desenvolver habilidades cognitivas, afetivas e sociais “que resultam em uma maior complexidade psicológica” e por sua vez implicam “a diferenciação, o refinamento da autonomia, a habilidade e individualidade pessoal, a integração ou a participação ativa no meio social e cultural”. Não obstante, Csikszentmihalyi (2003) adverte que, se as condições materiais da vida são tão duras que uma pessoa tenha que viver centrada em sua sobrevivência, há poucas possibilidades de que surjam novas idéias e, com muita probabilidade, produza-se um estancamento pessoal e/ou social. Para o autor, inclusive em sociedades opulentas, é

possível dificultar o florescimento da criatividade por não consagrar suficiente tempo às experiências de ócio.

## 2.2. Condições pessoais para o autodesenvolvimento e o desfrute no trabalho

Do ponto de vista psicológico, podemos dizer que existem pessoas e situações que facilitam ou favorecem processos de autodesenvolvimento, especialmente se considerarmos realidades de trabalho, mais áridas. São elas:

a) as personalidades resistentes (Kobasa, Maddi e Kahn, 1982) ou *hardiness* – que possuem características protetoras e potencializadoras do bem-estar e que se autorreconstroem através de ações ao longo do ciclo vital percebidas como oportunidades de crescimento pessoal.

b) a resiliência – cuja nomenclatura vem de *resílio* (voltar atrás), ou seja, a capacidade de enfrentar as adversidades, principalmente aquelas que frustram expectativas e desejos.

c) o SIC - sentido de coerência, um sentimento global de que tudo que acontece pode ser entendido, administrado e tem um sentido ou significado (Antonovsky, 1987, 1990). O conceito de SIC é analisado por Antovsky em três dimensões: *capacidade de compreensão*, *capacidade de gestão* e *capacidade de investimento*. A capacidade de compreensão: maneira como se apreendem os estímulos como informação ordenada, consistente, clara e estruturada. A capacidade de gestão: percepção dos recursos pessoais ou sociais disponíveis para satisfazer as exigências requeridas pela situação; quanto mais alta for à possibilidade de manejo, menos a pessoa se sentirá atingida negativamente e menos considerará a vida antagônica. E a capacidade de investimento: quanto mais se retira da vida acontecimentos que fazem sentido e se encontra sentido nos investimentos de energia e atenção. Não se trata de encontrar satisfação em tudo, mas de investir recursos para superar as situações com dignidade.

Um forte SIC aparece relacionado à realização pessoal (Kalimo & Vuori, 1993), ao bem estar geral (Feldt, 1997 apud GUIMARAES & GRUBITS, 2008), a estabilidade



emocional (Mlonzi & Strumpfer,1998), a atribuição de sentido aos fatores da vida (Antonovsky, 1987), a elevada autoeficácia e as estratégias de *coping* ou enfrentamento de tensões.

Gunther e Machado (2003) sugerem que o SIC tem alta correlação positiva com a saúde, qualidade de vida e com a maioria dos fatores preditivos de bem-estar. Em síntese os indivíduos que percebem sua vida como compreensível, administrável e significativa, podem fazer melhor uso de seus recursos potenciais.

d) a expectativa de auto-eficácia (Bandura,1977)- habilidade de controlar eventos; característica de personalidade composta de três dimensões: comprometimento; controle e desafio. O Comprometimento é o que encontramos nas pessoas que se envolvem com diferentes áreas da vida, sem ficar como mero expectadores, com interesse pelo seu bem estar e pelo bem-estar dos demais; com sensação de pertencer, disposição de ajudar. Pressupõe autenticidade, acreditar no valor daquilo que realiza, busca alcançar metas e acredita na sua própria capacidade, assume decisões congruentes com seus princípios e valores, comprometendo-se com as conseqüências das mesmas. O controle se refere às pessoas que pensam e atuam convictas de que decidem ou exercem influência sob o curso dos eventos. Diante do fracasso não buscam culpados, nem se lamentam, mas se responsabilizam ao se sentirem capazes de mudar o curso dos eventos. E o desafio é o que encontramos nas pessoas que olham para os inconvenientes da vida como oportunidades de crescimento, ao invés de evitarem incertezas e ameaças potenciais. São acompanhadas geralmente de sentimentos de positivos, como animo e coragem de viver. Podem ter momentos de raiva, mas dificilmente sofrerão de depressão ou angustia. Estas pessoas possuem alto nível de autoconfiança, sendo cooperativos no trabalho e preferindo as mudanças à estabilidade.

Em qualquer caso, o prazer no trabalho se viabiliza à medida que o ser não é dissociado do fazer, ou seja, quando o trabalho transcende a tarefa ou ao emprego e se instala na subjetividade, na qual o sujeito da ação é parte integrante e integrada do fazer, possibilitando a realização de si mesmo. Em linhas gerais, o trabalho atende tanto a sobrevivência tanto quanto a auto-realização, possibilitando aprender sobre saberes específicos, inovar, desenvolver novas formas, interagir com outros, portanto, socializar e reforçar identidade. Isto tudo se o homem dominar seu trabalho e não for dominado por ele. Pesquisas demonstram a presença de sentimentos agradáveis encontrados em ocupações como, dança, desenho, decoração, pintura e cerâmica

(Sandelands & Bunckner, 1989), enquanto que cirurgiões, programadores e matemáticos relatam sentimentos similares, de profundo envolvimento com seu trabalho.

Em pesquisa realizada por Borges (1998) a realização pessoal aparece como um fator de valorização do trabalho. Este prazer está associado aos significados dos resultados do trabalho realizado, as exigências intelectuais, a autovalorização e ao crescimento pessoal.

Para Argyle (1992), as principais fontes de felicidade são as satisfações com o trabalho e com o ócio, pois ambos proporcionam uma satisfação intrínseca proveniente do uso de habilidades e capacidades sensoriais, físicas, cognitivas e afetivas. A satisfação de utilizar e desenvolver habilidades explica em parte o desfrute experimentado por algumas pessoas, tanto no trabalho como no ócio, assim como justifica a variedade de atividades escolhidas e percebidas como experiência de ócio. A satisfação provocada pelo uso de habilidades pessoais tem relação direta com a questão da auto-estima, quer dizer, cada vez que uma pessoa se percebe capaz e competente durante uma experiência de ócio, esta mesma percepção e descobrimento melhoram seu autoconceito e eleva sua auto-estima, principalmente diante de pessoas com as quais interage e valoriza.

Existem ainda algumas limitações intrapsíquicas para o desfrute. O excesso de autoconsciência, o quanto as pessoas se preocupam com o que os outros vão pensar delas ou quando são excessivamente auto-referenciadas pode dificultar a experiência de desfrute. Isto porque a energia está direcionada para um único ponto e a atenção tende a ser rígida. Da mesma forma o excesso de dispersão ou desordens de atenção, porque a energia psíquica está muito fluida e sem foco. Nenhum dos extremos permite que a pessoa controle seu nível de atenção, condição psíquica para o desfrute segundo Csikszentmihalyi(2003).

### 3.2. Condições organizacionais para o autodesenvolvimento e o desfrute

Não resta dúvida que os fatores reconhecimento e espaço para exercer a autonomia e a criatividade são fundamentais para o desenvolvimento de um SIC. Jackson et al.(1986, apud Jackson et al. (1986 apud GOLEMBIEWSKI,2001) apontam uma forte relação entre os sentimentos de realização pessoal e o apoio gerencial, isto

é, sentimentos de realização pessoal tendem a elevar-se em ambientes que oferecem apoio e suporte gerencial.

A comunicação organizacional, ou como sugeriu Dejours(1992), os espaços de palavra; a clareza dos papéis dentro da organização e a visão sistêmica das instituições, são fatores que favorecem a compreensibilidade do ambiente. Além disso, nas organizações os fatores que permitem a manifestação dos *hardiness* são apoio e acolhimento. Ao produzir algo de forma integrada o indivíduo sente-se estruturado se for valorizado e reconhecido pelo que faz. Frequentemente o trabalho se transforma em fonte de sofrimento e vivência de desprazer quando o contexto ou o ambiente de trabalho é socialmente restritivo ou restritivo a realização pessoal, a liberdade e a identidade. Contudo, rupturas entre corpo-mente, individual-coletivo, presente-futuro estão presentes em estruturas e processos de trabalho que dificultam a realização humana. Isso significa que o mundo do trabalho pode empobrecer psicicamente as pessoas, tanto quanto tem potencial para gerar riqueza intelectual, social e psíquica (Antunes, 1995).

Mas há também condições externas naturais e sociais, que limitam as experiências de desfrute, como a anomia (falta de regras), onde a dispersão de energia impede o desfrute. Também a alienação, quando o sistema nos obriga a agir contra nossos objetivos ou quando as regras se tornam o obstáculo para a realização das atividades que nos propusemos a realizar. Nestes casos, é novamente a rigidez que está na contramão da fruição. Um trabalho que tenha diversidade de estímulos; desafios proporcionais as habilidades das pessoas envolvidas, flexibilidade; objetivos claros e *feedback* imediato, pode tornar-se plenamente desfrutável. Para isso, é preciso que tanto os profissionais, como as organizações, cultivem propósitos baseados na razão e em escolhas conscientes, permitam uma dialética entre o Self e o outro, por meio da reflexão e da ação, da integração e da diferenciação, evitando alterar constantemente os objetivos. Isto se traduz em equilíbrio no interior da organização e desfrute para os trabalhadores.

Podemos ainda caracterizar as organizações quanto aos seus valores e cultura de modo a desenhar três ambientes mais ou menos favoráveis ao desfrute e ao desenvolvimento humano, segundo as dimensões propostas por Tamayo(1998):

a) conservação – aquelas que mantêm o *status quo* e restringem à ação dos indivíduos X autonomia – aquelas que promovem a independência, no sentido de criar e buscar a experiência afetiva positiva no trabalho;

b) estrutura igualitária – transcendência dos objetivos individuais em razão de um compromisso voluntário e consciente de promover o bem-estar coletivo **X** hierarquia – que privilegia a ordem e a subordinação dos poderes e

c) harmonia - ênfase no ajustamento com o ambiente **X** domínio – que privilegia a prosperidade e auto-afirmação ativa para enfrentar e dominar o ambiente onde se insere a organização.

Estas são as bases sobre as quais as organizações tentam resolver problemas das relações indivíduo-grupo; estrutura e funcionamento e relações da organização com o meio sócio-cultural, político e econômico. Estudos sobre culturas organizacionais apontam para o fato de que as culturas mais favoráveis à experiência de prazer no trabalho são aquelas que viabilizam *alguma liberdade de escolha, autonomia, independência dos indivíduos e relações de troca onde o trabalhador possa ajustar a realidade as suas necessidades*. Da mesma forma, quando as organizações privilegiam a autonomia, estruturas igualitárias, e harmonia, tende a ocorrer mais vivências de prazer do que em outro tipo de ambiente de trabalho.

### **Considerações finais**

No humanismo dos anos 60, de Rollo May, Maslow e Rogers resgataram os conceitos de dignidade, liberdade, direitos e responsabilidades, assim como a idéia de potencial humano. Depois, nos anos 70, foi à vez da Psicologia Transpessoal, que defendia que as pessoas são capazes de limitar suas próprias possibilidades a partir de crenças a respeito de si mesmas e da realidade que as cerca. A partir do Humanismo e das influências da Psicologia Transpessoal, ocorre uma mudança paradigmática a respeito de quem pode vir a ser o homem trabalhador. A autoridade imposta ou facilitada por elementos externos como, cargo, conhecimento técnico e poder aquisitivo, dá lugar a autoridade interna ou poder pessoal, baseado no fortalecimento psicológico e responsabilidade pro si mesmo. Nas organizações este conceito coincide com os movimentos de autogestão dos trabalhadores. Contudo, na contramão da autogestão e do autodesenvolvimento profissional encontramos a exterioridade e a especialização como norteadores do comportamento do trabalhador.

A exterioridade é o que se expressa quando o trabalho ocupa o lugar da família na estruturação do tempo social, ou seja, passa a ser o *locus de controle* do indivíduo.

Em razão disto, na vida pessoal as produções mais importantes se limitam a lavar, cozinhar, limpar, cuidar das crianças e fazer compras. Paralelamente, a especialização é apontada como o caminho para a realização de uma carreira. Carreira esta pensada linearmente como se fosse uma escada. O sucesso passa a ser julgado a partir de um critério concreto: o tempo de ser bem sucedido, de modo que a idade torna-se um indicativo do momento da carreira em que o indivíduo deveria estar. Exterioridade e especialização são pressupostos que muitas vezes se opõem ao reconhecimento de processos de autodesenvolvimento e desfrute no trabalho.

Entretanto, é importante admitir que as pessoas podem se autodesenvolver e desfrutar mesmo na aspereza de alguns contextos organizacionais. Em muitos casos, talvez seja necessário uma experiência de ruptura momentânea, seguida de introspecção e crítica da realidade, para que se distinga o que sou Eu (trabalhador) do que é o mundo (organização e mercado). Faz-se necessário também a tomada de consciência dos próprios valores e escolhas, para que seja possível driblar contingências e exercer assim algum grau de efetiva liberdade. Porque só o desfrute só é viável na presença da liberdade e do significado pessoal. Por isso, mais importante do que realizar coisas na busca do desfrute e do autodesenvolvimento, é dar sentido ao que se realiza e, sempre que possível, recusar-se a fazer o que não tem significado.

### **Referências Bibliográficas**

ANTONOVSKY, A. *Unraveling the mystery of health*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1987.

ANTONOVSKY, Aaron. Studying Health vs. Studying Diseases, Lecture at the Congress for Clinical Psychology and Psychotherapy, Berlin, 19 February 1990.

ANTUNES, R. *Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as Metamorfoses e a Centralidade do Mundo do Trabalho*, São Paulo: Cortez/Unicamp, 1995.

ARGYLE, Michel. *The social psychology of work*. Londres Penguin Press, 1972.

ARGYLE, Michel. *La psicología de la felicidad*. Madrid, ESPAÑA: Alianza, 1992.

- ASSAGIOLI, Roberto - *Os Sete Tipos Humanos*, Totalidade Editora, São Paulo, 1997.
- BANDURA, A. Self-efficacy: toward a unifying theory of behavior change. *Psychological Review*, 84(2), 1977, pp.191-215
- BORGES, L. *Significado do trabalho e socialização organizacional: um estudo empírico entre trabalhadores da construção habitacional e redes de supermercados*. Tese de doutorado, Universidade de Brasília, Brasil, 1998.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. *Fluir: Una psicología de la felicidad*. Barcelona, ESPAÑA: Cairós, 2003.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. *Creatividad: El fluir y la psicología del descubrimiento y la invención*. Barcelona, ESPAÑA: Paidós. 1998.
- CLEGG, Stewart, HARDY, Cynthia & NORD, walter R. (org. ed.original) *Estudos Organizacionais: reflexões e novas direções*. Vol2. São Paulo, Atlas, 2001.
- DEJOURS, C. Uma Nova Visão do Sofrimento Humano nas Organizações. In: CHANLAT, J. F. (coord.). *O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas*. Atlas. São Paulo, 1992.
- GOLEMBIEWSKI, Robert T. *Handbook of organizational behavior*, 2a ed. Nova York: Ed, Taylor & Francis Book Ltda, 2001.
- GREENBERG, J. *Comprehensive Stress Management*. Dubuque, IOWA: William C. Brown Publishers, 1987.
- GUIMARAES, Liliana A. M. & GRUBITS, Sonia (orgs.) . *Série Saúde Mental e Trabalho*, Vol. 4, São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.
- GUNTHER, I. A. & MACHADO, S.S. Revisitando a saúde: da visão patogênica a visão salutogênica de estresse. In: Trindade, Z.A. (org.) *Psicologia e saúde: um campo em construção*, São Paulo, 2003.
- HENDERSON, M.; ARGYLE, M. *Social Support by Four Categories of Work Colleagues*. *Journal of Occupational Behaviour* (6): pp. 229-239, 1985.
- HERZBERG, F. *Work and the nature of man*. Cleveland: The World Publishing, 1966.
- JAHODA, M. *Empleo y desempeño: un analisis sociopsicologico*. Madrid: Ediciones Moreto, 1987.
- JOURARD, S.; LANDSMAN, T. *La personalidad saludable*. México: Trillas, 1987.
- KALIMO, R. & VUORI, J. *Psychosocial factors in youth and at working age as predictors of blood pressure: A prospective study*. *Journal of Psychosomatic Research*, 37, pp.643-652, 1993.
- KOBASA, S., MADDI, S., & KAHN, S. *Hardiness and health: A prospective study*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, pp.168-177, 1982,
- LOHER, B.T., NOE, R.A., MOELLER, N.L., e FITZGERALD, M. P. A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, vol. 70, no. 2, pp. 280-289, 1985.

- MASLOW, A. H. *Motivación y personalidad (2a. ed.)*. (Garí, J. V., Trad.). Barcelona, España: Sagitario, 1985.
- MASLOW, A. H. *El hombre autorrealizado: hacia una psicología del ser (2ªed.)*. Barcelona, ESPAÑA: Kairos, 1976.
- MASLOW, A. H. *La personalidad creadora*. Barcelona, ESPAÑA: Kairos, 1999.
- MLONZI, E. N. e STRUMPFER, D. J. W. *Antonovsky Sense of Coherence Scale and 16PF second-order factors, Social Behavior and Personality, European Journal of Personality, 12, 1998*.
- MORENO, I. *Todos tenemos tiempo: nueva práctica del tiempo en el siglo XXI*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Humanitas, 1994.
- RHODEN, Ieda. *Experiencias Personales de Ocio: desarrollo de una herramienta para la identificación de sus cualidades subjetivas*, Tese de Doutorado, Instituto de Estudos de Ocio, Universidad de Deusto, Bilbao, Espanha, 2004.
- RHODEN, Ieda. *Ócio Construtivo e Desenvolvimento Humano*. In *Ócio para viver no Seculo XXI*, Cuenca Cabeza, Manuel e Martins, J. Clerton, Fortaleza: Ed. As Musas, 2008, pp.57-78.
- ROGERS, C. R. *El proceso de convertirse en persona*. (Wainberg, L. R., Trad.). Barcelona, ESPAÑA: Ediciones Paidós, 1982.
- SALIS, Viktor D. *Ócio criador, trabalho e saúde*, São Paulo:Claridade, 2004.
- SAINT-ARNAUD, Y. *La guérison par le plaisir*. Ottawa, Canada: Novalis, Université Saint-Paul, 2002.
- SERVAN-SCHREIBER, J. L. *El nuevo arte de vivir el tiempo contra el estrés*. (González, G. Trad.). Barcelona, España: Paidós, 2001.
- SCHUMACHER, E.F. *Small is beautiful: economics as if people mattered*. Londres: Bland & Bridges, 1973.
- SCHUMACHER, E. F.; *Small Is Beautiful: Economics As If People Mattered: 25 Years Later...With Commentaries* . Hartley & Marks Publishers, 1999.
- TAMAYO, Álvaro. *Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo*. *REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO*, 33, 56-63, 1998.
- TAMAYO, Álvaro e cols. *Cultura e Saúde nas Organizações*, Porto Alegre: Artmed, 2004.