

Uma análise do bem-estar psicológico das pessoas nos ambientes organizacionais: Reflexões para a gestão da qualidade de vida no trabalho

Eliane Pires Bianchi

Mestranda em Administração pela FEA-USP. Engenheira de produção pela Politécnica-USP. Consultora de empresas.
E-mail: eliane.pires.bianchi@terra.com.br

Ana Carla Scalabrin

Mestranda e bacharel em Administração pela FEA-USP. Consultora de empresas.
E-mail: anascalabrin@usp.br

Eduardo Penterich

Doutorando em Administração pela FEA/USP. Mestre em Administração e graduado em Ciências da Computação pela Metodista-SP. Docente de cursos de graduação e pós-graduação da Metodista-SP.
E-mail: epenterich@usp.br

RESUMO

A gestão da qualidade de vida no trabalho pode ser uma estratégia para garantir a adaptação e desenvolvimento humano em ambientes organizacionais nos novos tempos. Ela compreende o homem em todas as suas dimensões: biológica, psicológica e social. Este artigo analisa o bem-estar psicológico das pessoas nos ambiente organizacionais, uma vez que a dimensão psicológica do homem muitas vezes não é bem compreendida no mundo da administração, embora influencie as demais. Para tal, é revisitado o tema qualidade de vida no trabalho com ênfase nos aspectos de bem-estar psicológico e um trabalho de campo foi realizado com a intenção de entender a percepção e sensação das pessoas sobre seu bem-estar psicológico. O trabalho de campo foi realizado com profissionais do meio acadêmico e do meio empresarial, utilizando o conceito de bem-estar psicológico da psicóloga americana Carol Ryff, que foca a auto-realização suportada por seis dimensões: auto-aceitação, relacionamentos positivos, autonomia, habilidades e competências, objetivos de vida e crescimento pessoal. Este estudo é comparado à outra medição realizada em 2002, com processos metodológicos semelhantes. Este trabalho aponta para um maior impacto das demandas do mundo moderno especialmente sobre as dimensões autonomia, habilidades, competências e crescimento pessoal e reforça a relação entre bem-estar psicológico e atividade profissional.

Palavras-chave: Qualidade de vida no trabalho, bem-estar psicológico, auto-realização.

ABSTRACT

The quality of work life administration can be a strategy to guarantee human's adaptation and development at the workplace in modern times. It brings a holistic comprehension of the human being in its three dimensions: biological, psychological and social. This article analyzes people's psychological well-being in organizations, since such psychological dimension is not usually well understood in administration arena, although it influences the others dimensions. Thus, quality of work life matters are revisited emphasizing its psychological well-being aspects and a field research was conducted in order to understand people's psychological well-being perception. Such field research analyzed professionals of the academic and organizational environments, using American psychologist Carol Ryff's concept of psychological well-being, which focuses on self realization supported by six dimensions: self acceptance, positive relationships, autonomy, abilities and competencies, life objectives and personal growth. This study is compared to another field research conducted in 2002, with similar methodological procedures. This work points to a greater impact of modern demands on the autonomy, abilities and competencies, and personal growth dimensions and reinforce the relations of psychological well-being and professional activities.

Key words: Qualit of work life, psychological well-being, self realization.

INTRODUÇÃO

Novas demandas começam a aparecer quando o macro-cenário de negócios em que as organizações estão inseridas começa a mudar, no último quarto do século XX. Aumento da competitividade, globalização, novas tecnologias e aumento de exigência dos clientes passam a demandar, das organizações, preocupação e ação constantes na diminuição de custo, no aumento de flexibilidade, na garantia de maior agilidade, na inovação. Essas novas ações empresariais acabam por pressionar dois de seus principais ativos: máquinas e pessoas. Com relação às máquinas, existe um processo natural de desgaste, seguido de manutenção, depreciação e, eventualmente sua substituição até em função das mudanças tecnológicas.

Mas, e o outro ativo - as pessoas - o que acontece com ele? Com as pessoas acontece também o desgaste, e ações organizacionais devem ser orquestradas. As mais comumente executadas pelas organizações para a adaptação dessas pessoas ao novo cenário são: treinamento, desenvolvimento e comunicação, entre outros. Porém, diferentemente das máquinas, as pessoas são organismos vivos que sofrem ainda mais com a pressão das ações sugeridas para sua adaptação ao novo cenário mundial. Isto significa que o processo de desenvolvimento humano e de sobrevivência é acompanhado de muita pressão, desgaste e pode acarretar sofrimento. Assim, é interessante preparar a adaptação das pessoas para este novo cenário tendo em mente a visão biopsicossocial.

A visão biopsicossocial vê o homem como um ser holístico, integrado e não em partes. O nível biológico inclui metabolismo, resistências e vulnerabilidade de órgãos ou sistemas. O nível psicológico processos racionais, afetivos ou emocionais: a personalidade do indivíduo. O nível social trata dos valores e crenças e do papel do homem em todas as esferas sociais. (LIMONGI-FRANÇA, 1996).

Assim, a sobrevivência das pessoas nas organizações, bem como o aumento de sua capacidade de contribuição para estas organizações, está ligada a ações que arquitetam questões sociais e psicológicas para garantir a realização da produtividade e qualidade, gerando resultados empresariais. Será que a maioria das organizações conduz sua gestão desta forma?

No mundo organizacional, uma grande preocupação na gestão de recursos humanos está ligada a questões sociais e biológicas. As questões sociais são contempladas considerando que as pessoas realizam seu trabalho cada vez mais em equipe, partilham espaços físicos comuns e precisam estar integradas, comungando valores, objetivos e resultados. Já as questões biológicas são olhadas como forma de garantir produtividade e reduzir custo, além de manter a integridade e saúde física do ser humano. Por um lado, são cuidados relativos à adaptação das pessoas ao processo de trabalho e por outro, são processos preventivos ou curativos de doenças para garantir que as pessoas estejam trabalhando.

O nível psicológico nos processos de gestão de pessoas, porém, parece estar renegado a um segundo plano nas organizações, já que denota algo mais obscuro, de complexo entendimento e até submerso: a personalidade do indivíduo. Todavia, questões ligadas ao nível emocional estão intimamente ligadas às demais, podendo causar reflexos nos outros níveis sem que se entendam muito bem suas causas e conseqüências.

A pergunta: “O que leva uma pessoa a sentir-se bem?”, há muito vem sendo objeto de estudo de diversos filósofos, psicólogos e, ultimamente de cientistas sociais. No entanto, as relações entre o bem-estar psicológico das pessoas e o ambiente de trabalho nas organizações ainda não foram completamente analisadas. Questões fundamentais como a definição de bem-estar psicológico e sua relação com as organizações podem ser discutidas sob diversos pontos de vista, incluindo-se aí tanto as visões que focam seus esforços na compreensão do prazer quanto as que focam a auto-realização, sendo esta última uma visão mais próxima ao pensamento de Aristóteles (RYAN, 2001). As próprias medidas para aferir bem-estar psicológico dos indivíduos nas organizações ainda não estão estabelecidas de forma consensual, e o seu estudo apresenta uma oportunidade de contribuir para uma melhor gestão de pessoas.

As influências do ambiente de trabalho no bem-estar das pessoas nas organizações precisam ser estudadas de forma a permitir que se estabeleçam relações entre os dois, visando tornar essas relações mais positivas para os indivíduos e para as organizações por eles compostas ou seja, o estudo do bem-estar psicológico dos indivíduos proporciona às organizações embasamento para humanizar o ambiente de trabalho e planejar ações

para o processo motivacional e de retenção de seus talentos, um dos grandes e atuais desafios dos gestores de pessoas no macro cenário atual de negócios.

Em função do exposto, esse trabalho procurou focar sua atenção no bem-estar psicológico das pessoas nas organizações como parte de um estudo de qualidade de vida no trabalho. Apesar de o bem-estar psicológico enfatizar o nível psicológico da visão biopsicossocial, procurou-se ter em mente, ao longo do estudo, uma visão mais completa do homem, dado o alto grau de interação entre os três níveis.

Para tal, é revisitado o tema qualidade de vida no trabalho com ênfase nos aspectos de bem-estar psicológico, e um trabalho de campo foi realizado com a intenção de entender a percepção e sensação das pessoas sobre seu bem-estar psicológico no cenário atual. O trabalho de campo foi realizado com profissionais do meio acadêmico e do meio empresarial. O objetivo foi comparar as percepções dessas duas categorias de profissionais, inclusive com sua evolução no tempo, com uma outra medição realizada em 2002.

A partir dessas percepções, foram extraídas algumas conclusões e feitas algumas análises sobre como estratégias de gestão de pessoas e de gestão da qualidade de vida no trabalho podem contribuir para a melhoria do bem-estar psicológico no trabalho, levando-se em contas as duas realidades organizacionais e o cenário macro econômico atual.

1 - QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: DO QUE ESTAMOS FALANDO?

Segundo Limongi-França e Albuquerque (1998, p. 41), qualidade de vida no trabalho (QVT) pode ser definida como “um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho” (p. 41).

Existem muitas interpretações e conceituações complementares do conceito de QVT, que tem recebido contribuições de diversas ciências, ampliando seu escopo inicial de QVT

como ausência de doenças, focado na redução do mal-estar e do excessivo esforço físico no trabalho para um conceito muito mais abrangente. Numa tentativa de sintetizar as diversas proposições para o termo, Goulart e Sampaio (2004) conceituam QVT como “a maneira pela qual o indivíduo interage (com sua individualidade e com sua subjetividade) com o mundo externo, portanto à maneira como o sujeito é influenciado e como influencia” (p. 31).

Limongi-França e Albuquerque (1998) apontam que diversas ciências têm contribuído para a construção do conceito, destacam-se os aportes teóricos da ecologia (vê o homem como parte integrante e responsável pela preservação do ecossistema), saúde (ênfata a importância de se preservar a integridade física, mental e social do ser humano), ergonomia (estuda as condições de trabalho ligadas à pessoa), psicologia (demonstra a influência das atitudes internas e perspectiva de vida de cada pessoa em seu trabalho), sociologia (retrata a dimensão simbólica do que é construído e compartilhado socialmente), economia (lembrando que os bens são finitos e escassos), administração (que faz a gestão destes bens escassos buscando a maior eficiência e eficácia, num ambiente cada vez mais complexo) e engenharia (tratando das formas de produção e organização do trabalho).

Ainda segundo os autores, a QVT pode ser analisada sob a ótica do indivíduo ou sob a ótica da organização. Ao nível do indivíduo, a discussão caracteriza-se pela compreensão a respeito do stress e de doenças associadas às condições do ambiente organizacional, considerando-se que todo ser humano é um ser biopsicossocial ou seja, com potencialidades biológicas, psicológicas e sociais. Ao nível da organização, a discussão já esteve fortemente ligada ao conceito de qualidade total, que evoluiu e passou a incluir em seu construto questões de qualidade de vida no trabalho, incluindo desta maneira aspectos comportamentais e de satisfação de expectativas individuais.

O surgimento do movimento de Qualidade de Vida no Trabalho no Brasil, segundo os autores Goulart e Sampaio (2004), coincide com as diversas transformações ocorridas no país a partir da década de 90 momento em que, diversos países, dentre os quais o Brasil, entraram na chamada Terceira Revolução Industrial, passando a utilizar novas tecnologias administrativas e de produção. O uso destas novas tecnologias provocou modificações importantes na forma de se trabalhar, sendo tais

maior desumanização do trabalho. Talvez paradoxalmente, neste mesmo momento em que o binômio produtividade e competitividade tornou-se mais evidente, aumentou-se a conscientização da importância das pessoas para o alcance de resultados.

Fernandez e Gutierrez (1988) também analisam o aparente paradoxo de uma busca de maior QVT nas organizações em uma época na qual vigora o discurso da competitividade e escassez de recursos, desmistificando-o e conduzindo ao entendimento de que, quanto maior a QVT, maior a probabilidade de que os colaboradores da organização estejam satisfeitos e de que, conseqüentemente, tragam resultados organizacionais mais significativos. A QVT apresenta-se, então, como uma alternativa ainda não devidamente explorada na gestão de recursos humanos.

Limongi-França (2004) também contextualiza o assunto na realidade social atual, onde prevalece o aumento de expectativa de vida, maior tempo na vida dedicado a atividades produtivas, maior consciência dos direitos humanos, enfoque em hábitos e estilos de vida focados na saúde, responsabilidade social e compromisso com o desenvolvimento sustentável. A partir desta contextualização, a autora analisa a QVT por meio de um enfoque multidisciplinar humanista, considerando definições multifacetadas e implicações éticas, políticas e pessoais. Em seu retrospecto conceitual, a autora assinala que na última década a QVT das empresas ascendeu gradativamente do cumprimento da legislação trabalhista para a esfera estratégica das empresas.

A autora enfatiza ainda que não é suficiente a decisão de melhorar a QVT nas organizações deve-se, também, identificar fatores e critérios que sustentem a formulação de modelos de implantação de projetos de QVT.

Outro ponto destacado do posicionamento da autora refere-se a um dos grandes desafios do assunto, que é justamente encontrar o equilíbrio em relação à dimensão humana no trabalho, respeitando-a para não prejudicar a integridade dos trabalhadores desafio para o qual aponta uma possível solução, de integrar questões de qualidade de vida às metas de produtividade.

Conclui-se pelas análises destes autores que a discussão sobre qualidade de vida aparece

justamente quando as pressões organizacionais aumentam como possível estratégia de garantir a adaptação humana aos novos tempos e garantir o desenvolvimento humano.

Também, todos os autores conceituam e debatem a qualidade de vida no trabalho com uma visão holística do homem, apontando para questões como: integridade, adaptabilidade, ética, integração, influência que estão inseridas nos níveis sociais, psicológicos e biológicos e também no enfoque do bem-estar psicológico.

1.1 - BEM-ESTAR: O QUE É EM UMA VISÃO FILOSÓFICA.

Bem-estar é um conceito complexo relacionado às experiências e modo de viver de uma pessoa. A maneira como se define bem-estar de uma pessoa possui uma série de implicações teóricas e práticas: influencia o seu modo de viver, de se relacionar, de educar, de governar, enfim, influencia tudo aquilo que requer uma visão do que é “o melhor”.

Historicamente, o bem-estar foi altamente relacionado à ausência de doenças mentais (devido a um foco intenso na Psicopatologia); porém, na década de 60, houve uma mudança de direcionamento dos estudos, passando da visão de que o objetivo dos mesmos era remediar uma situação para a de preveni-la (KAHNEMAN, DIENER e SCHWARZ, 1999)

Duas correntes complementares de pensamento podem ser claramente diferenciadas em relação a este assunto: uma baseada no hedonismo, cujo foco é a felicidade e define bem-estar em termos de obtenção de prazer e distanciamento da dor; e outra baseada na eudaimonia, que foca a realização e o exercício das potencialidades humanas e define bem-estar em relação ao desempenho das atividades de uma pessoa (CHRISTOPHER, 1999).

Pensar em bem-estar em termos de prazer e felicidade (visão hedonista) possui uma longa tradição. Aristippus, filósofo grego que viveu em torno de 400 a.C., pregava que o objetivo da vida era ter tantos momentos de prazer quantos fossem possíveis (felicidade seria a somatória destes momentos). Teve como seguidores Hobbes, DeSade e muitos filósofos utilitaristas.

Apesar da corrente focada no hedonismo ser

altamente difundida, muitos têm se questionado se a busca do prazer seria, por si só, o principal critério para a definição de bem-estar e conseqüentemente a finalidade última da vida. Estes estudiosos foram buscar em Aristóteles e em seu conceito de eudaimonia a resposta para essa pergunta e concluíram que a verdadeira felicidade é encontrada na expressão da virtude, ou seja, fazendo o que vale a pena ser feito.

1.2 - A EUDAIMONIA DE ARISTÓTELES

Para Aristóteles (1996), eudaimonia significa atingir o potencial pleno de realização de cada um, e embora isto possa ser muito prazeroso, é muito mais do que simplesmente um sentimento. Está altamente relacionada com o que uma pessoa faz de si e de sua vida, devendo ser entendida como vida plenamente realizada. Uma das considerações centrais da obra “Ética a Nicômaco”, que trata de tal conceito, é que para vivermos uma vida plenamente realizada, com eudaimonia, devemos ser guiados por emoções equilibradas e por nossas virtudes.

Virtudes, na concepção aristotélica, referem-se às diversas qualidades ou características de uma pessoa, podendo ser traduzidas por excelência (qualidades ou características que ocorrem quando uma pessoa é boa e competente no que faz). Podem-se distinguir dois grupos de virtudes, um envolvendo o caráter moral (coragem e generosidade, por exemplo) e outro as habilidades relacionadas ao pensamento, as chamadas virtudes da mente (saber planejar, entender conceitos, argumentar logicamente, etc).

O objetivo da obra *Ética a Nicômaco* é mostrar como uma pessoa “boa” deveria viver, e como a sociedade deveria estar estruturada para essa forma de viver tornar-se possível. Ao invés de pensar em como deveríamos lidar com nossos problemas diários, Aristóteles busca a razão subjetiva e geral pela qual fazemos qualquer coisa, ao invés de nada fazermos. Ele afirma que as razões são ordenadas hierarquicamente, ou seja, os nossos objetivos em segundo plano explicam porque nossos objetivos em primeiro plano são importantes para nós. E aqui ele levanta a seguinte questão: há algum nível máximo ao quais todos os outros estejam subordinados? Alguma finalidade que una todas as outras finalidades, explicando por que fazemos o que fazemos? Aristóteles, a partir do seu método de *endoxa* (levantamento e análise crítica das opiniões correntes dos cidadãos), defende um

possível candidato a essa posição: a busca da eudaimonia. Porém, ao pesquisar do que consistia a eudaimonia, encontrou certa dificuldade para se chegar a um consenso entre as pessoas embora dinheiro, prazer e honrarias aparecessem entre os candidatos, nenhum deles pode ser considerado a finalidade última da vida, porque nunca os queremos por eles próprios, mas sim pelo que deles obtemos por exemplo, capacidade de compra, admiração alheia, etc.

Uma vida plenamente realizada é composta de um conjunto de ações feitas por alguém que vê um significado maior em fazê-las do que o simples ato de fazê-las, e é vivida *kat’ aretén* ou seja, de acordo com as virtudes ou excelências. Essa pessoa, além de possuir um bom caráter, deve exercê-lo através de ações.

Um fator importante na busca da eudaimonia é a *philia* (relacionamentos), sendo que esta envolve tanto o relacionamento com amigos, como conhecidos, colegas de trabalho, esposos, amantes, contatos políticos, familiares, clientes, membros de uma mesma entidade, relacionamento entre chefes e subordinados, etc (HUGHES, 2001)

Há três tipos básicos de relacionamentos (que podem se sobrepor) e se baseiam em diferentes aspectos: vantagens mútuas, prazer mútuo e admiração mútua (das qualidades de caráter do outro).

Um ponto interessante que Aristóteles coloca é que tudo o que fazemos possui um motivo que o justifica e que o motivo maior de todos é a busca da eudaimonia. Assim, se tomamos atitudes amigáveis ou demonstramos boa vontade para com outra pessoa, não estamos fazendo isso para agradar a essa pessoa, e sim porque isso nos conduz à nossa própria eudaimonia. “[...] achamos até que as pessoas ricas e ocupantes de altos cargos e as detentoras do poder são as que mais necessitam de amigos; realmente, de que serve a prosperidade sem a oportunidade de fazer benefícios, que se manifesta principalmente e [sic] em sua mais louvável forma em relação aos amigos? Ou então, como pode a prosperidade ser protegida e preservada sem amigos?” (ARISTÓTELES, 1996, p. 257)

Um último ponto que merece ser abordado diz respeito ao prazer, que na visão de Aristóteles atinge um espectro muito grande de significados: refere-se às sensações experimentadas quando alguém descansa após uma longa caminhada, ou

quando alguém encontra um velho amigo que há muito não via, quando ouve música, quando pratica o esporte que gosta, etc. Para tentar definir o que seria exatamente este prazer, os filósofos gregos optaram pela explicação de que a natureza do prazer está relacionada a um processo fisiológico, em particular ao processo de suprir deficiências ou satisfazer alguma necessidade física. O que eles quiseram dizer, segundo Hughes (2001), é que o prazer está relacionado ao restabelecimento do equilíbrio (na vida de uma pessoa) e quais atividades levariam ao prazer é algo determinado exclusivamente pelo julgamento de cada indivíduo.

1.3 - BEM-ESTAR PSICOLÓGICO SEGUNDO A EUDAIMONIA

Ryff (1989, 2002) estabeleceu seis dimensões principais para instrumentalizar o conceito de bem-estar psicológico (BEP) segundo a eudaimonia, e que podem ser definidas da seguinte maneira:

Auto-Aceitação: O senso de auto-aceitação é uma característica central da saúde mental (bem como a maturidade) e está relacionado à aceitação das características (sejam elas mentais ou físicas, qualidades ou defeitos) de uma pessoa, referindo-se tanto à sua vida presente quanto passada (seu histórico e realizações).

Relacionamentos Positivos: A capacidade de amar e estabelecer laços sustentáveis entre as pessoas é vista como sendo outro componente central da saúde mental, assim como o compartilhamento de emoções e sentimentos, estabelecimento de empatia, afeição, respeito e amizade, identificando-se com o outro e preocupando-se com a sua felicidade.

Autonomia: Entendida como autodeterminação, independência e controle interno do comportamento e das ações tomadas, está relacionada à capacidade de resistir às pressões sociais para pensar e agir de determinada maneira, colocando sem receios de não-aceitação alheia opiniões pessoais.

Habilidades e Competências: Destacam-se, neste contexto, competências relacionadas à manipulação e controle de ambientes complexos, identificação de oportunidades, habilidades mentais e físicas para modificar, de forma criativa e pró-ativa, um mundo em constante evolução,

Objetivos de Vida: compreensão do propósito e do significado que os indivíduos vêm em suas vidas. Está ligada, então, a um senso de direcionamento e intencionalidade das atividades normalmente executadas, a objetivos (estabelecidos por cada um) a serem alcançados na vida.

Crescimento Pessoal: desenvolva continuamente seu potencial, crescendo e aprendendo consigo próprio. Abertura a novas experiências e metas desafiadoras, que o levem a buscar constantes melhorias (ao invés de buscar um objetivo fixo e estático, onde todos os problemas são resolvidos), também são de relevância destacada em diversos períodos da vida de uma pessoa.

1.4 - RELAÇÕES ENTRE BEM-ESTAR PSICOLÓGICO, GESTÃO DE PESSOAS E DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.

As seis (6) dimensões de Ryff (1989, 2002) para abordar o bem-estar psicológico das pessoas parecem estar bastante alinhadas à gestão de qualidade de vida no trabalho e gestão de pessoas. Sendo assim, analisar bem-estar psicológico pode fazer parte da estratégia organizacional e ter desdobramentos em gestão da qualidade de vida no trabalho e gestão de pessoas.

Goulart e Sampaio (2004) analisam alguns teóricos sobre qualidade de vida. Mencionam, dentre outros, Richard Walton, que apresenta oito categorias conceituais para estruturar uma análise sobre qualidade de vida no trabalho. São elas: compensação adequada e justa, condições de trabalho, uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social na organização, constitucionalismo, trabalho e espaço total de vida e relevância social da vida no trabalho. Observa-se que várias delas podem ser relacionadas com as dimensões de Ryff, referindo-se a necessidades mais hierarquizadas do homem, segundo o modelo de necessidade de Maslow (ROBBINS, 2002)

Albuquerque (2002) descreve a estratégia de comprometimento das pessoas como essencial para suportar um modelo de gestão de pessoas de uma organização para a consecução de seus resultados no cenário macro econômico atual. Nessa estratégia, ele valoriza enriquecimento do trabalho e desafios, confiança mútua entre as pessoas, desenvolvimento de longo prazo, controle implícito pelo grupo de trabalho, entre outras características. Novamente,

pode-se relacionar as dimensões propostas por Ryff (1989).

Em uma pesquisa realizada no Brasil sobre tendências de gestão de pessoas, Albuquerque e Fischer (2001) observam que uma filosofia de gestão a ser implantada é a ênfase no autodesenvolvimento. Em termos de mudanças nas políticas de gestão de pessoas, está citada maior ênfase às necessidades biopsicossociais dos empregados (com 97% de relevância apontada pelos participantes) e várias outras ligadas ao desenvolvimento organizacional e das pessoas e ao monitoramento do ambiente organizacional. Estas tendências também se alinham às dimensões do bem-estar psicológico.

Percebe-se, desta forma, que a proposta de Ryff pode ser um bom sinalizador para a elaboração de estratégias que priorizem gestão da qualidade de vida no trabalho e gestão de pessoas.

2 - O ESTUDO DE CAMPO: BEM-ESTAR PSICOLÓGICO DE PESSOAS DO MEIO ACADÊMICO E DO MEIO EMPRESARIAL.

Levando em consideração os resultados encontrados nos níveis de bem-estar psicológico entre pessoas do meio acadêmico e pessoas do meio empresarial, em pesquisa realizada por Scalabrin e Casado (2004), conforme abaixo, a presente pesquisa propôs-se a revalidar as conclusões alcançadas em tal estudo, utilizando a mesma abordagem metodológica para verificar empiricamente as seguintes hipóteses:

H0 = As diferenças nos níveis de bem-estar psicológico das pessoas do meio acadêmico e do meio empresarial mantiveram-se constantes em ambos os estudos.

H1 = Houve diferenças nos níveis de bem-estar psicológico das pessoas do meio acadêmico e do meio empresarial nos dois estudos.

Este novo estudo estabelece uma comparação com os achados anteriores, propondo-se a investigar mudanças do mundo organizacional que podem afetar a percepção das pessoas.

2.1 - A B O R D A G E M METODOLÓGICA ADOTADA POR SCALABRIN E CASADO (2002)

O objetivo da pesquisa foi verificar empiricamente se havia diferenças significativas

nos níveis de bem-estar psicológico entre pessoas do meio acadêmico e pessoas do meio empresarial, bem como investigar as possíveis causas de eventuais diferenças. As seguintes hipóteses foram estabelecidas em tal estudo:

H0 = Não existe associação entre eudaimonia e atividade profissional.

H1 = Existe associação entre eudaimonia e atividade profissional.

A pesquisa feita teve natureza predominantemente descritiva, porém sem possuir o intuito de representar a população da amostra, dado o pequeno número de participantes na mesma. (MALHOTRA, 2001)

Foi utilizado o método de survey (coleta estruturada de dados), tendo sido criado para isso um questionário formal com questões em uma ordem pré-determinada (ver anexos I a III), baseado em questionários da Self Determination Theory (acesso em 2002), elaborado e validado especificamente para fins da pesquisa de Scalabrin e Casado (2002). O questionário aplicado, que utilizou uma escala do tipo intervalar, compõe-se de seis questões para cada uma das seis dimensões do conceito de bem-estar psicológico exposto por Ryff (1989, 2002) e Ryff e Keyes (1995), totalizando 36 perguntas, além de coletar dados pessoais.

Um ponto importante é que as pontuações encontradas refletem o que os participantes sentiam em relação às questões, não necessariamente refletindo a percepção organizacional da realidade objetiva dos fatos por exemplo, um indivíduo podia acreditar possuir muitas habilidades e competências mesmo que suas reais habilidades e competências, observadas por dirigentes organizacionais, deixem a desejar em alguns aspectos.

Para a amostra do mercado empresarial foi selecionada uma classe de um dos cursos de MBA (Master in Business Administration) da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA USP), o MBA Executivo Internacional (amostragem por conveniência), composta por N=30 participantes. Para coletar os dados, os questionários foram aplicados em sala durante o intervalo das aulas de um dia letivo regular no 2º semestre de 2002.

Já para a amostra do meio acadêmico, foram listados os professores de todas as áreas do Departamento de Administração da FEA USP por

ordem alfabética, e a partir daí fez-se uma amostragem aleatória para selecionar N=30 participantes; posteriormente, dado o baixo índice de respostas que se estava obtendo (devido ao método de coleta de dados utilizado, que consistiu em deixar os questionários com as secretárias ou estagiárias dos professores, de forma que entregariam para os mesmos quando estes retornassem às suas salas), houve necessidade de aumentá-la para N=38 professores aptos a responder (esse aumento atendeu a critérios de conveniência das pesquisadoras). Apesar disso, só foram obtidas 19 respostas finais, totalizando então uma taxa de 50% de retorno dos mesmos. A coleta de dados ocorreu no 2º semestre de 2002.

2.2 - CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS ADICIONAIS DO PRESENTE TRABALHO

A pesquisa realizada no presente trabalho teve também natureza predominantemente descritiva, sem possuir o intuito de representar a população da amostra, dado o pequeno número de participantes.

Manteve-se a utilização do método de survey e foram aplicados os mesmos questionários do estudo de Scalabrin e Casado (2004).

Para a amostra do mercado empresarial foram selecionadas duas classes em cursos de MBA (Master in Business Administration) da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA USP), dois MBA de Recursos Humanos iniciados no segundo semestre de 2006 (amostragem por conveniência), composta por N=39 participantes (distribuídos entre as duas classes). Para coletar os dados, os questionários foram aplicados em sala durante o intervalo das aulas de um dia letivo regular do 2º semestre de 2006.

Já para a amostra do meio acadêmico, foram listados novamente os professores de todas as áreas do Departamento de Administração da FEA USP por ordem alfabética, e a partir daí fez-se uma amostragem aleatória para selecionar N=30 participantes (ver anexo 4). Os questionários foram enviados por e-mail e, recolhidos também por e-mail (ver anexo 5). Devido ao índice baixo de respostas, a amostra foi estendida e mais 20 nomes foram selecionados. Acabou-se por ter 14 respostas, número similar ao processo anterior. Este processo aconteceu durante o mês de agosto de 2006.

As respostas tabuladas dos questionários do meio empresarial e acadêmico em 2006 constam nos anexos 6 a 9.

3 - RESULTADOS ENCONTRADOS NOS ESTUDOS DE CAMPO: PERFIS EM 2002 E EM 2006

Uma consideração inicial se faz necessária em relação aos perfis das amostras de 2002 e 2006.

Em 2006, a amostra do meio empresarial foi composta por 79% de homens e 21% de mulheres, com pouco mais da metade da população entre 30 e 40 anos. Estes profissionais atuam no mercado em média há 15 anos. Quando comparada à amostra de 2002, percebe-se que o número de mulheres é maior (2002: 90% homens e 10% mulheres) e a faixa etária predominante e tempo de atuação no mercado são semelhantes. Embora de forma não conclusiva, estes dados podem ser indicadores da dinâmica do mercado de trabalho. Em 2006, 59% dos elementos da amostra encontram-se casados (2002: 87%) e 51% tem filhos (2002: 60%).

A amostra do meio acadêmico em 2006, por sua vez, possui 57% de homens e 43% de mulheres (2002: 79% homens e 21% mulheres), possuindo a metade da população mais de 50 anos e atuando no meio acadêmico em média à 24 anos, dados bastante próximos dos encontrados em 2002. No que tange ao estado civil, 64% são casados (2002: 79%) e 85% possuem filhos (2002: 95%). Um outro dado relevante da amostra é que 64% são doutores (2002: 47%) e 35% são livre-docentes (2002: 53%).

3.1 - ANÁLISE DO BEP (BEM-ESTAR PSICOLÓGICO) ENTRE AS POPULAÇÕES - COMPARAÇÃO 2002 E 2006

Para verificar nossa hipótese é necessário analisar os resultados das duas medições (2002 e 2006) conforme tabelas 1 a 4 a seguir:

TABELA 1: Bem-estar psicológico no trabalho Amostra do mercado empresarial por domínio

	Média	Máximo	Em %
Auto-Aceitação	29,87	42	71%
Relacionamentos	29,50	42	70%
Autonomia	31,00	42	74%
Habilidades e competências	36,17	42	86%
Objetivo de vida	34,10	42	81%
Crescimento pessoal	32,73	42	78%
TOTAL GERAL	193,37	252	77%

TABELA 2: Bem-estar psicológico no trabalho

	Média	Máximo	Em %
Auto-Aceitação	31,47	42	75%
Relacionamentos	31,42	42	75%
Autonomia	33,74	42	80%
Habilidades e competências	37,58	42	89%
Objetivo de vida	37,74	42	90%
Crescimento pessoal	34,84	42	83%
TOTAL GERAL	206,79	252	82%

TABELA 3: Bem-estar psicológico no trabalho Amostra do mercado empresarial por domínio

	Média	Máximo	Em %
Auto-Aceitação	30,82	42	73%
Relacionamentos	31,62	42	75%
Autonomia	29,36	42	70%
Habilidades e competências	35,05	42	83%
Objetivo de vida	34,59	42	82%
Crescimento pessoal	34,21	42	81%
TOTAL GERAL	195,64	252	78%

TABELA 4: Bem-estar psicológico no trabalho Amostra do meio acadêmico por domínio (2006)

	Média	Máximo	Em %
Auto-Aceitação	31,93	42	76%
Relacionamentos	32,00	42	76%
Autonomia	32,71	42	78%
Habilidades e competências	36,14	42	86%
Objetivo de vida	36,86	42	88%
Crescimento pessoal	36,21	42	86%
TOTAL GERAL	205,86	252	82%

A análise dos dados acima não indica de forma conclusiva que houve diferença entre os níveis de bem-estar psicológico entre os dois estudos, uma vez que para as pessoas do meio acadêmico o total geral permanece constante e, para o mercado empresarial, houve um aumento de 1% no nível geral de BEP. Com isso, confirma-se a hipótese H0 (as diferenças nos níveis de bem-estar psicológico das pessoas do meio acadêmico e do meio empresarial mantiveram-se constantes em ambos os estudos) e não a hipótese H1.

Percebe-se, ainda, que no presente estudo, os profissionais do meio acadêmico continuam

tendo um índice de bem-estar psicológico maior do que os profissionais do mercado empresarial. Com estes resultados, passamos abaixo a analisar as diferenças entre as populações e as diferenças entre os seis domínios de BEP de forma comparativa.

3.2 - ANÁLISE DE MUDANÇAS NO BEP DA POPULAÇÃO DO MERCADO EMPRESARIAL COMPARAÇÃO 2002 E 2006.

Para esta análise são utilizadas as tabelas 1 e 3 acima ou o anexo 10 (mesmos dados apresentados de forma gráfica). Embora as mudanças em pontuação sejam quase inexpressivas, a maior diferença ocorre no domínio relacionamentos (aumento de 5 pontos percentuais no período nível máximo de BEP neste domínio de 70% em 2002 e 75% em 2006). Além disso, pode-se perceber as seguintes mudanças:

- os domínios autonomia e habilidades & competências tiveram decréscimos de 4 e 3 pontos percentuais, respectivamente, ao longo dos anos. Algumas hipóteses podem ser estabelecidas para estes domínios. Por um lado, a sensação de menor autonomia pode estar ligada à pressão por decisões e resultados em prazos cada vez menores, e muitas vezes dependentes de diretrizes estabelecidas pela cúpula das organizações, restringindo o universo de alternativas de ação possíveis para o indivíduo o que aumenta, desta forma, sua sensação de incapacidade e dependência. Some-se a isto a crescente tendência à aderência a normatizações (por exemplo, normas ISO e políticas de compliance), que estabelecem a priori uma série de procedimentos a serem seguidos pelos profissionais, o que pode contribuir para sua sensação de menor autonomia. Por outro lado, as novas demandas do mercado de trabalho, requerendo mais das pessoas nos desafios diários e, o desenvolvimento de novas competências podem fazer com que os profissionais se sintam menos preparados. Vale ressaltar que o domínio competência é o que apresenta o maior resultado em cada medição e ao longo do tempo. Pode-se inferir ainda que a percepção sobre competências e habilidades pode ser mais simples de ser aferida do que o conteúdo dos demais domínios, dado que muitas profissionais do mercado empresarial estão acostumados a mensurá-las em seu dia-a-dia, por meio de instrumentos organizacionais.

- os domínios auto-aceitação,

pessoal apresentaram aumentos entre as medições, sendo o maior deles no domínio relacionamentos (5 pontos percentuais) e os demais variando entre 1 e 4 pontos. Uma hipótese para estas percepções pode ser a de que, em função das novas demandas e pressões no trabalho, os profissionais estejam expandindo seu foco e entendendo estas dimensões num contexto de vida mais amplo, expandindo o significado do que fazem em seus trabalhos e extrapolando suas interações e realizações profissionais relacionando-as à família, amigos e comunidade. Se esta hipótese for verdadeira, existe um amadurecimento da população e as pessoas estão buscando o auto-desenvolvimento através de novas experiências, dentre as quais insere-se e destaca-se a atuação profissional.

3.3 - ANÁLISE DE MUDANÇAS NO BEP DA POPULAÇÃO DO MEIO ACADÊMICO COMPARAÇÃO 2002 E 2006

Para esta análise são utilizadas as tabelas 2 e 4 do item 4.1 acima ou o anexo 11 (mesmos dados apresentados de forma gráfica). Embora o nível geral de BEP tenha se mantido inalterado, mais domínios apresentaram decréscimos quando comparamos esta população à população empresarial (3 domínios com decréscimo na amostra de acadêmicos versus 2 domínios na amostra empresarial).

- os domínios autonomia, habilidades e competências e objetivos de vida apresentaram decréscimo na percepção dos respondentes, variando entre 2 e 3 pontos percentuais. Hipóteses para estas percepções podem estar relacionadas aos novos objetivos e demandas da CAPES Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Profissionais do meio acadêmico e entidades de ensino são atualmente avaliados continuamente sobre a produção científica e produtividade de docentes e discentes, demandando um novo ritmo de trabalho (mais intenso, e com maior dependência em relação à entrega de resultados) e em, alguns casos, novas competências. A própria obsolescência do conhecimento pode estar demandando o aperfeiçoamento constante e a busca pelo aprendizado contínuo, o que pode contribuir também para um afastamento entre a atividade profissional e os objetivos de vida.

- os domínios auto-aceitação, relacionamentos e crescimento pessoal

percentuais entre as medições. Estes profissionais mantêm a percepção positiva sobre auto-aceitação e relacionamentos positivos, e parece existir uma forte percepção do propósito e do significado que estes indivíduos vêm em suas vidas e atividades profissionais, mesmo com as pressões e mudanças de âmbito profissional ocorridas no mundo moderno.

3.4 - DIFERENÇAS ENTRE PERCEPÇÃO DE BEM-ESTAR PSICOLÓGICO E ATIVIDADE PROFISSIONAL.

Para esta análise utilizamos as tabelas 3 e 4 do item 4.1 do presente trabalho, priorizando o momento atual (dados de 2006 sobre acadêmicos e pessoas do mercado empresarial). O nível geral de bem-estar psicológico percebido é 5 pontos percentuais maior no meio acadêmico do que no meio empresarial. Porém, alguns domínios apresentam diferenças significativas: autonomia 8 pontos percentuais, objetivo de vida 6 pontos e crescimento pessoal 5 pontos. Estas diferenças podem estar relacionadas ao próprio escopo característico dos trabalhos, reforçando a hipótese do estudo realizado em 2002, de que existe associação entre eudaimonia e atividade profissional. Mesmo percebendo as crescentes pressões do mercado de trabalho, que afetam estas duas populações, a relação entre bem-estar psicológico e atividade profissional se mantém.

4 - RELAÇÕES POSSÍVEIS DECORRENTES DA COMPARAÇÃO DAS AFERIÇÕES DE BEM-ESTAR PSICOLÓGICO NO TRABALHO

A análise dos dados não confirmou a hipótese lançada no problema de pesquisa, isto é, que haveria diferenças entre os níveis de bem-estar psicológico entre as populações ao longo do tempo. Porém, a comparação entre as medições e mesmo a visão atual entre as populações do meio acadêmico e empresarial nos faz listar algumas relações possíveis que podem vir a se tornar novas hipóteses:

- maiores pressões no mercado empresarial afetam negativamente a percepção de autonomia e habilidades e competências entre os profissionais deste meio,

- talvez, eles estejam buscando respostas e completude de vida em outras dimensões além da profissional apresentando melhorias de percepção

com relação a relacionamentos e crescimento pessoal,

- os profissionais do meio acadêmico também percebem as mudanças relativas ao mercado em que atuam, especialmente com relação à sua forma de atuação: autonomia, competências e habilidades. Estas mudanças afetam negativamente estes domínios.

- bem-estar psicológico está relacionado à atividade profissional, cada qual com as suas particularidades em relação às dimensões de análise e é diferente para trabalhos de cunho acadêmico e para os relacionados ao mercado empresarial,

- gênero não parece estar correlacionado a bem-estar psicológico. Embora tenha ocorrido um aumento de mulheres nas duas amostras estudadas em 2006, quando comparadas a 2002, o nível geral de bem-estar psicológico se mantém inalterado,

- o BEP das pessoas parece aumentar com o passar dos anos (levando-se em conta as idades médias das populações),

- o bem-estar psicológico parece aumentar com o grau de escolaridade (o grau mínimo encontrado na população acadêmica foi doutorado, enquanto o máximo na população empresarial foi o mestrado).

5 - IMPLICAÇÕES DO BEM-ESTAR PSICOLÓGICO PARA A GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA E A GESTÃO DE PESSOAS

Conforme já observado neste trabalho, o modelo de seis dimensões de Ryff (1989,2002) está alinhado às dimensões da gestão de qualidade de vida no trabalho e a filosofias e políticas da gestão de pessoas propostas para o momento organizacional atual.

Existe um campo significativo nas organizações, sejam elas acadêmicas ou empresariais, para suportar e auxiliar os seus profissionais no desenvolvimento de habilidades e competências utilizando a gestão e execução de projetos e atividades desafiadoras ligadas aos seus trabalhos.

Se a percepção de autonomia cai para os profissionais de ambos os mercados, é preciso que as organizações identifiquem atividades nas quais

os profissionais possam exercer o controle interno de seu comportamento e a tomada de decisão, como contraponto a esta percepção negativa, além de reforçarem a comunicação sobre as oportunidades de desenvolvimento e realização profissional decorrentes dos desafios do mundo moderno.

Existe a percepção de que é possível haver crescimento pessoal no processo de enfrentamento das demandas do mundo moderno. Neste caso, as organizações devem estruturar mecanismos que reforcem a saúde física e mental de sua população evitando que, em médio prazo, o desenvolvimento do potencial e busca por desafios tenham um impacto negativo na saúde de seus colaboradores.

Um bom ambiente de trabalho, com bom clima e liderança apropriada, são fundamentais para que os indivíduos se sintam aceitos e percebam os benefícios dos relacionamentos no trabalho, favorecendo todas as dimensões da sua vida.

Um ambiente profissional sadio, com mecanismos e filosofias de gestão que reforcem a justiça, a ética e a integridade contribuem para a consolidação do sentido de objetivo de vida, fazendo com que o papel profissional exercido e sua contribuição estejam alinhados a um fim maior.

6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Algumas considerações adicionais devem ser feitas com relação ao método de trabalho, futuros estudos sobre bem-estar psicológico e implicações sobre os resultados obtidos.

Em relação ao método de trabalho, uma consideração relevante é a dependência do estudo às condições de respostas às quais os respondentes estão submetidos. Diferentes momentos pessoais e empresariais podem influenciar sentimentos e conseqüentemente as percepções. O baixo índice de respostas no meio acadêmico é algo que merece destaque como um fator de preocupação, sobretudo por se tratar de um centro de excelência e fomentador da pesquisa.

Além disso, as amostras não são representativas de sua população-alvo, não podendo, portanto haver a generalização dos resultados para as respectivas populações envolvidas.

estudem perfis bem característicos de forma a conseguir segmentá-los delineando com maior segurança possíveis tendências de cada grupo, bem como os motivos que possam explicar os níveis de BEP encontrados. O caráter longitudinal de abordagem do estudo é também recomendado.

As organizações devem atentar para a sua população com a visão holística do homem nas dimensões biopsicossocial. Assim, mecanismos de gestão podem auxiliar na manutenção do bem-estar psicológico, contribuindo para o aumento da qualidade de vida de indivíduos e organizações.

7 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

ALBUQUERQUE, L. G. **A gestão estratégica de pessoas.** As pessoas e a Organização. São Paulo: Gente, 2002.

ALBUQUERQUE, L. G., FISCHER, A. L. **RH-2010** tendências na gestão de pessoas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, **Anais....** Campinas, ANPAD, 2001, CD-ROM

ARISTÓTELES. **Os Pensadores** . São Paulo: Nova Cultural, 1996.

CHRISTOPHER, J. Situating Psychological Well-Being: Exploring the Roots of its Theory and Research. **Journal of Counseling and Development**, Alexandria, 1999.

FERNANDES, Eda Conte; GUTIERREZ, Luiz Homero. Qualidade de vida no trabalho (QVT) uma experiência brasileira. **Revista de Administração**, v. 23, n. 4, p. 29-38, outubro/dezembro 1988.

GOULART, ÍRIS BARBOSA; SAMPAIO, JÁDER DOS REIS. Qualidade de vida no trabalho: uma análise da experiência de empresas brasileiras. In: SAMPAIO, Jader dos Reis (organizador). **Qualidade de vida no trabalho e psicologia social.** 2.ed. São Paulo: Editora Casa do Psicólogo, 2004, p. 25-48.

HUGHES, G. *Aristotle on Ethics.* Londres: Routledge, 2001.

KAHNEMAN, D.; DIENER, E.; SCHWARZ, N.

Well-Being: The Foundations of Hedonic Psychology. Nova Iorque: Russell Sage Foundation, 1999.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Indicadores Empresariais de Qualidade de Vida no Trabalho:** um esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000, 1996, 201f. Dissertação (Doutorado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

LIMONGI-FRANÇA, ANA CRISTINA. **Qualidade de vida no trabalho** - conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004, p. 21 a 94.

LIMONGI-FRANÇA, ANA CRISTINA; ALBUQUERQUE, LINDOLFO GALVÃO. Estratégias de Recursos Humanos e gestão da Qualidade de Vida no Trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de Administração**, v. 33, n. 2, p. 40-51, abril/junho 1998.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing:** Uma Orientação Aplicada. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves de Farias. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional.** Tradução Christina Ávila de Menezes. 9.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

RYAN, R. On Happiness and Human Potential: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. **Annual Review of Psychology**, Nova Iorque, 2001.

RYFF, C. Happiness Is Everything, or Is It? Explorations on the Meaning of Psychological Well-Being. **Journal of Personality and Social Psychology**, Wiscosin: American Psychologist Association, v. 57, n. 6, p. 1.069-1.081, 1989.

RYFF, C. Optimizing Well-Being: The Empirical Encounter of Two Traditions. **Journal of Personality and Social Psychology**, Wiscosin: American Psychologist Association, v. 82, n. 6, p. 1.007-1.022, 2002.

RYFF, C; KEYES, C. The Structure of Psychological Well-Being Revisited. **Journal of Personality and Social Psychology**, Wiscosin:

American Psychologist Association, v. 69, n. 4, p. 719-727, 1995.

SCALABRIN, A. C.; CASADO, T. **Do Hedonismo à Eudaimonia: Reflexões sobre Bem-Estar**

Psicológico no Trabalho. In: XV Encontro da Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração, 2004, Anais... Florianópolis, XV Enangrad.