

## **É POSSÍVEL SER FELIZ NO TRABALHO? UMA REFLEXÃO A PARTIR DE EXECUTIVOS, PROFISSIONAIS GRADUADOS E NÃO-GRADUADOS**

**IVOR PROLO**

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING (ESPM)  
ivor.prolo@acad.espm.br

**DANIELA DEGANI ARANTES**

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO (FGV-EAESP)  
danidegani@gmail.com

## **Introdução**

O tempo que as pessoas se dedicam ao trabalho nas organizações é excessivamente grande, a ponto dele se tornar um dos aspectos mais importantes ou mesmo todo o sentido da vida destes indivíduos.

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

Ao considerar que o trabalho possui uma centralidade na vida humana, a pesquisa procura trazer respostas e elementos de reflexão sobre a questão: é possível ser feliz no trabalho? Este estudo visa ainda compreender as expressões de felicidade de executivos em posição de liderança, profissionais graduados e não graduados no ambiente de trabalho, mapeando as razões que levam à felicidade ou infelicidade destes grupos.

## **Fundamentação Teórica**

O texto foi fundamentado com uma triangulação de autores que envolvem as temáticas de: trabalho (ENGELS, MARX, LAFARGUE, LIPOVETSK e outros), felicidade (CUTLER, HUTA, JONES, SELIGMAN e TEIXEIRA) e organizações (ENRIQUEZ, FREITAS, M., MOTTA).

## **Metodologia**

A pesquisa tem caráter qualitativo exploratório, tendo seus dados empíricos produzidos por meio de entrevistas com pessoas que exercem atividade profissional remunerada.

## **Análise dos Resultados**

As razões de felicidades entre os grupos estudados divergem a ponto de ser possível realizar um paralelo entre o mapa das causas e condições da felicidade no trabalho com estudos sobre a felicidade e as necessidades humanas descritas na pirâmide de Maslow.

## **Conclusão**

Concluimos que, ainda que variem de grupo a grupo, é possível identificar causas e condições influenciadoras da felicidade dos trabalhadores. Sendo assim, organizações podem atuar potencializando as condições que estão sob seu controle e propiciando espaço e tempo aos indivíduos para que alcancem o equilíbrio, o bem-estar e a felicidade autogerada.

## **Referências Bibliográficas**

ANTUNES, R. (Ed.). A dialética do trabalho: escritos de Marx e Engels. São Paulo: Exp. Popular, 2004.  
CUTLER, H. A arte da felicidade no trabalho. Martins Fontes, 2004.  
PRESTES, F. C.; FREITAS, M. E. D. (Ed.). Vida psíquica e organização. Rio de Janeiro: FGV, 2000.  
FREITAS, M. E. D. Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma? 5.e.d. Rio de Janeiro: FGV, 2006.  
TEIXEIRA, A. Felicidade SA: por que a satisfação com o trabalho é a utopia possível para o século 21. Arquipelago, 2012.

## É POSSÍVEL SER FELIZ NO TRABALHO? UMA REFLEXÃO A PARTIR DE EXECUTIVOS, PROFISSIONAIS GRADUADOS E NÃO-GRADUADOS

**Resumo:** O tempo que as pessoas se dedicam ao trabalho nas organizações é excessivamente grande, a ponto dele se tornar um dos aspectos mais importantes ou mesmo todo o sentido da vida destes indivíduos. Ao considerar que o trabalho possui uma centralidade na vida humana, a pesquisa procura trazer respostas e elementos de reflexão sobre a questão: é possível ser feliz no trabalho? Este estudo visa ainda compreender as expressões de felicidade de executivos em posição de liderança, profissionais graduados e não graduados no ambiente de trabalho, mapeando as razões que levam à felicidade ou infelicidade destes grupos. A pesquisa tem caráter qualitativo exploratório, tendo seus dados empíricos produzidos por meio de entrevistas com pessoas que exercem atividade profissional remunerada. As razões de felicidades entre os grupos estudados divergem a ponto de ser possível realizar um paralelo entre o mapa das causas e condições da felicidade no trabalho com estudos sobre a felicidade e as necessidades humanas descritas na pirâmide de Maslow. Concluímos que, ainda que variem de grupo a grupo, é possível identificar causas e condições influenciadoras da felicidade dos trabalhadores. Sendo assim, organizações podem atuar potencializando as condições que estão sob seu controle e propiciando espaço e tempo aos indivíduos para que alcancem o equilíbrio, o bem-estar e a felicidade autogerada.

**Palavras-chaves:** felicidade no trabalho, ambiente e cultura organizacional

### 1. INTRODUÇÃO

O trabalho exerce papel fundamental na vida humana, conseqüentemente proporciona condições para a existência social das pessoas (ANTUNES, 2004). Isso é claramente apresentado em um dos manuscritos de Engels (2004), que faz uma retrospectiva de eventos históricos da evolução biológica e humana para mostrar que a transformação do macaco em homem tem como centralidade o trabalho.

Na era industrial, com o advento das máquinas, a produção é multiplicada vertiginosamente e a mão de obra humana começa a ser substituída pelas máquinas, a ponto de que, teoricamente, as pessoas não precisariam trabalhar para terem suas condições básicas de sobrevivência atendidas (LAFARGUE, 1980). Porém, devido não haver uma distribuição dos benefícios do trabalho, mesmo que haja uma superprodução no sistema capitalista, o trabalho é central como fonte de riqueza e exclusão do homem em seu próprio labor (LIPOVETSK, 2004).

Na sociedade contemporânea, conhecida como a era da comunicação, idade da informação e sociedade pós-industrial, a fragmentação da informação e do conhecimento e a rapidez e a agilidade provocadas pela tecnologia caracterizam este novo tempo. Esta sociedade é marcada por quebras de paradigmas, perda de confiança generalizada nas instituições sociais (Estado) e, principalmente, a individualização do sujeito, que vive cada vez mais sozinho, numa espécie de anonimato nas cidades, sem referências de seu núcleo identitário, a família e a religião (FREITAS, 2006).

Nesta perspectiva, Enriquez (2000b) identifica algo pelo qual as organizações querem ser lembradas, não sendo apenas reconhecidas como sistemas de produção e sistemas sociais mecanizados, porém também querem ser relacionadas a uma direção mais afetiva, movida pela paixão das pessoas. Estas

estratégias organizacionais foram desveladas como sendo as “armadilhas da estrutura estratégica” da organização, uma vez que o indivíduo é conduzido a ficar imerso psicologicamente na organização, perdendo a autonomia de sua própria psique (ENRIQUEZ, 2000a).

Este contexto faz com que as organizações seduzam as pessoas/trabalhadoras com o discurso de estabilidade, recompensas, valorização profissional, reconhecimento e mesmo a visibilidade que o sucesso organizacional os proporciona enquanto membros. Em consequência, são exigidos em esforço, resultados e performance e, acima de tudo, o tempo dos indivíduos para dedicar às atividades da organização (FREITAS, 2006). Tais indivíduos, muitas vezes, acabam por abdicar de outras prioridades previstas inicialmente em sua vida. Pode haver o momento que o universo e a vida destas pessoas tenha como exclusivo foco o desenvolvimento do trabalho na organização (LIPOVETSK, 2004).

Considerando este panorama e a forma em que o trabalho integra a vida de cada pessoa, este estudo tem por objetivo compreender as expressões de felicidade de executivos em posição de liderança, profissionais graduados e não graduados no ambiente de trabalho. A pesquisa procura trazer respostas e elementos para compreender a questão: é possível ser feliz no trabalho?

Somado à reflexão sobre a viabilidade de ser feliz no trabalho, este estudo contribui com o mapeamento das razões que levam à felicidade ou infelicidade dos entrevistados no ambiente de trabalho, com o intuito de fornecer insumos para: primeiro, indivíduos que queiram entender mais sobre sua relação com o trabalho e, segundo, empresas comprometidas em aumentar o bem-estar dos seus trabalhadores.

Esta pesquisa tem caráter metodológico qualitativo exploratório, tendo seus dados empíricos produzidos por meio de entrevistas com pessoas exercendo cargos de liderança em empresas, profissionais graduados e não graduados. A pesquisa está dividida em quatro partes: primeira, referencial teórico, traz uma reflexão sobre trabalho e felicidade, a segunda, os passos metodológicos para a condução da pesquisa, terceira, as categorias de análises e resultados, e a quarta, as considerações, reflexões finais e limitações da pesquisa.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Sentidos e finalidades do trabalho**

O termo trabalho teve origem do latim *tripalium*, que faz referência ao instrumento de tortura composto por três estacas de madeira com pontas de ferro, utilizado por agricultores para baterem o trigo, as espigas de milho ou também para manter presos os bois ou cavalos difíceis de pôr ferraduras. Em suma, a ideia inicial do trabalho de sofrer passou-se à de esforçar-se (CUNHA, 1987).

Russell (2002) traz uma definição mais ampla sobre o trabalho ao afirmar a existência de dois tipos de trabalho: o primeiro, pelo fato de modificar a posição dos corpos na terra em relação a outros corpos e o segundo, o dos que mandam as outras pessoas fazerem o primeiro, sendo este último preferível por ser mais agradável. Já para Lafargue (1980), o trabalho é um vício, que aliena os sujeitos à produção e empobrece suas vidas ao afirmar que este vício está dentro das pessoas que, quando estão sem ocupação, sentem a necessidade de fazer alguma espécie de trabalho.

Marinho (2003, p. 13) contribui na discussão ao dizer que as pessoas estão sempre à procura de

atividades que proporcionem lucro, prestígio, satisfação ou entretenimento. Ignora-se a ideia de estar sem fazer nada, pelo fato de que isso pode significar vadiagem e improdutividade, sendo o trabalho entendido “como um bem para todos os males, como solução para qualquer problema”.

Este argumento de Marinho (2003) pode ser compreendido ao passo que se faz uma retomada histórica sobre o sentido do trabalho. Em tempos anteriores – século XIX - os burgueses e o clero fizeram acreditar que somente o trabalho dignificava a vida humana, como forma deles próprios usufruírem o tempo livre em detrimento do trabalho de uma grande massa de trabalhadores; hoje, a produção e a competitividade capitalista o fazem com novos argumentos (LAFARGUE, 1980). Até hoje vale o jargão “*quem não trabalha, não deve comer!*” em uma sociedade em que cada vez mais o trabalho torna-se supérfluo (KRISIS, 2011, n.p.).

Desta maneira, não há um aproveitamento dos benefícios da tecnologia de forma que ela seja distribuída a todos devido ao interesse de poucos homens, Isso faz com que não se aproveite as oportunidades de descanso que ela proporciona em função da eliminação do trabalho (MASI, 1999).

Além disso, Krippendorf (2000, p. 124) ressalta que o desemprego é uma forma desumana e absurda para a redução do tempo de trabalho e que “somente se repartirmos o trabalho existente entre mais cérebros e braços chegaremos a desmontar essa bomba de efeito retardado que é o desemprego”. Russell (2002, p. 109) complementa ao afirmar que “uma média de menos de quatro horas diárias de trabalho, se bem orientada, seria suficiente para produzir o que hoje se produz para satisfazer as necessidades básicas e os confortos elementares”.

Evidencia-se que o trabalho é convertido em uma:

mercadoria, ainda que especial, cuja finalidade é criar novas mercadorias e valorizar o capital. Converte-se em meio e não primeira necessidade de realização humana. [...] o que deveria ser fonte de humanidade se converte em desrealização do ser social, alienação e estranhamento dos homens e mulheres que trabalham (ANTUNES, 2004, p. 9).

Desta maneira, Lipovetsky (2004) declara que o mundo está organizado tendo o tempo de trabalho como componente central, em detrimento da redução do tempo social, marcado por questões heterogêneas (tempo livre, consumo, educação, férias, entre outros), além de estar acompanhado por tensões singulares. Assim, em uma sociedade cada vez mais marcada por cargas excessivas de trabalho, com todas as armadilhas e estratégias existentes por trás do trabalho e das organizações, as pessoas têm menos tempo para se dedicar a outros aspectos da vida, como a vida pessoal, com isso, será que é possível ser feliz no trabalho?

## **2.2 Afinal, de que felicidade estamos falando?**

Para analisar a felicidade dentro do contexto do trabalho, acreditamos ser importante aprofundar o conceito de felicidade em si. Observa-se que a felicidade é investigada por diversas áreas do conhecimento, da psicologia à economia, da neurociência à religião. E, dessa pluralidade de disciplinas, nascem definições distintas. Pode-se entender felicidade como um “conjunto de emoções

positivas que surgem quando algo bom acontece” (visão behaviorista) até a “liberação de hormônios relacionados a atitudes que favorecem nossa sobrevivência” (para os neurologistas).

Independentemente dos múltiplos pontos de vista e da gama variada de interpretações, a discussão sobre seu significado é tão antiga quanto relevante. Da Grécia antiga vem os conceitos de “eudaimonia” e “hedonia” (HUTA; WATERMAN, 2014).

Eudaimonia é muitas vezes traduzida como felicidade, mas pode, facilmente, ser melhor entendida como bem-estar. O termo em grego combina as palavras “bem” (eu) e espírito/poder divino (daimon). Eudaimonia compreende a visão de tornar-se uma melhor pessoa por meio da busca intelectual e do engajamento em atividades que enriqueçam o espírito. Já hedonia, sem dúvida o mais famoso dentre os dois conceitos, apresenta-se como o contrário de sofrimento, como a ausência de dor. A busca hedônica envolve a procura por prazer e conforto, seja este material ou emocional.

Ainda que ambas sejam maneiras pelas quais as pessoas busquem encontrar a felicidade, elas diferem em forma e resultado. Hedonia é um destino, um lugar (objeto, experiência ou sensação) a se chegar, uma conquista que produz prazer instantâneo. Eudaimonia caracteriza-se por uma jornada e tem efeito que perdura e é cumulativo. Enquanto o primeiro traz a felicidade condicionada a elementos externos, eudaimonia expressa o ideal de que a sensação de bem-aventurança é um estado cultivado no interior de cada indivíduo, não condicionado a elementos externos. Estudos recentes demonstraram que tanto eudaimonia quanto hedonia tem seu papel na geração de felicidade (HUTA, 2013).

Muitos séculos depois e geograficamente mais próximo de nós, Giannetti (2002) traz a satisfação com a vida como abarcando duas dimensões. Uma mais objetiva, que pode ser observada de fora e mensurada por indicadores (como moradia, alimentação, saúde e renda). A segunda é mais subjetiva, mais submersa em impressões pessoais, existente apenas na mente de cada indivíduo. Giannetti (2002) acredita que a felicidade esteja na confluência dessas duas dimensões.

Há quem defenda que a felicidade é de natureza intrinsecamente subjetiva, não sendo possível, portanto, formular hipótese mapeando as bases da felicidade que funcione para todos. Entretanto, há pesquisadores que desafiaram esta visão e chegaram até a elaborar fórmulas para a felicidade (TEIXEIRA, 2012).

De acordo com estudos de Sonja Lyumomirsky e Martin Seligman, a felicidade tem um componente genético forte, sendo este responsável por 50% do nosso bem-estar. Outros 10% são condições externas, tais como beleza, saúde, etnia e, 40% corresponde às ações intencionais que determinam nosso estilo de vida. Excluindo os 50% da felicidade advindos da genética, vemos que são as nossas decisões e suas consequências que em grande parte nos aproximam ou nos afastam da felicidade. O que parece estar fora de nosso controle responde por apenas 10% do total (TEIXEIRA, 2012).

Nesse estudo, reconhece-se que o entendimento de felicidade é amplo e multifacetado, porém, partiu-se do pressuposto que é possível identificar algumas variáveis influenciadoras da experiência de felicidade no trabalho dos entrevistados por meio de suas narrativas.

### 3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Essa é uma pesquisa qualitativa exploratória (GIL, 2008). Ela segue os caminhos estratégicos da *grounded theory* para discussão e análise dos dados. Esta abordagem metodológica tem por princípio a fundamentação por meio das evidências emergidas dos dados e depois comparadas com teorias existentes, tendo como foco a “interpretação dos significados atribuídos pelos sujeitos às suas experiências. [...] enfatiza a compreensão em lugar da previsão, a realidade [...] em lugar da verdade absoluta” (BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2010, p. 246-247).

A coleta de dados desta pesquisa foi realizada por intermédio da técnica de entrevista semiestruturada, contando com a presença de um dos pesquisadores deste estudo e o entrevistado (VERGARA, 2009). As entrevistas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados e transcritas para análise. A duração média das entrevistas foi de 10 a 20 minutos, tendo como questão chave a pergunta: “*Você é feliz no trabalho? É possível ser feliz no trabalho?*”. Por meio desta questão, o entrevistador utilizou de sua perspicácia para conduzir a novos questionamentos que contribuíssem para o aprofundamento da temática. No início ou no término da entrevista, fora levantado um breve perfil socioeconômico dos entrevistados.

A realização das entrevistas ocorreu entre os meses de abril e maio de 2016, tendo como alcance as cidades de São Paulo/SP e Nova Xavantina/MT. A escolha dos entrevistados seguiu dois critérios básicos: *primeiro*, ele deveria exercer uma atividade profissional remunerada no momento da entrevista e, *segundo*, os entrevistados deveriam pertencer a algum destes três grupos (ser executivo em posição de liderança; ser profissional graduado ou profissional não graduado), como forma de atender aos objetivos propostos desta pesquisa.

Desta maneira, com o intuito de não expor e preservar a identidade do entrevistado, prática muito utilizada com o método de coleta de dados qualitativo (GIL, 2008), os nomes dos entrevistados não serão revelados. Foi adotado uma codificação (profissão ou ocupação) para que sejam diferenciados os trechos das transcrições de cada entrevistado durante a pesquisa. Segue as codificações utilizadas: a letra “E” para os executivos, “P” para profissionais graduados e “NG” para não graduados. Os entrevistados foram numerados em sequência dentro de cada grupo.

A amostra de entrevistas concretizadas foi de 13 (treze) ao total, sendo dez na cidade de São Paulo e três em Nova Xavantina. Entre os treze entrevistados, oito são do sexo masculino e cinco do feminino. Com relação à faixa etária, sete entrevistados têm entre 20 a 40 anos e seis entre 41 a 60 anos. Em relação ao grau de instrução: nove entrevistados possuem no mínimo ensino superior completo, sendo que destes, há um com doutorado, um com mestrado, outro cursando mestrado e outros com especializações e/ou MBAs. Houve dois entrevistados com ensino médio completo e dois com ensino fundamental incompleto.

A distribuição da renda familiar entre os entrevistados é: seis possuem renda superior a R\$ 8.500,00; quatro possuem entre R\$ 4.500 a R\$ 8.500,00 e, três recebem até R\$ 1.500,00. A respeito do tempo que os entrevistados desempenham alguma atividade profissional remunerada, a distribuição ficou da seguinte forma: dois entrevistados têm tempo profissional até 10 anos, cinco entrevistados entre 10 a 20 anos, quatro entre 20 a 30 e, dois acima de 30 anos.

E, ao considerar os três grupos da pesquisa, a quantidade e as profissões/ocupações dos entrevistados, o perfil ficou da seguinte maneira: a) *executivos em posição de liderança*: 5 (cinco) entrevistas, sendo um empresário, um presidente, um CEO e dois diretores de empresas; b) *profissionais graduados*: 4 (quatro), sendo um professor, um enfermeiro, uma advogada e uma bióloga e; c) *profissionais não graduados*: 4 (quatro), com um vaqueiro, um motoboy, uma técnica de ambulatório e uma trabalhadora de limpeza terceirizada.

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

### **4.1 Mapeamento dos fatores de felicidade presente entre os entrevistados**

Com base nas treze entrevistas realizadas, foram mapeados dez fatores que, quando presentes, são as causas e condições da felicidade dos respondentes no trabalho e, quando ausentes, lhes provocam insatisfação, sendo eventualmente motivadores de pedidos de demissão e até mesmo mudança de carreira/profissão (Figura 1).

Nos casos em que a relação com o trabalho mostra-se positiva, é preponderante o gostar da atividade exercida, evidenciado por afirmações como: “sou feliz porque faço o que tenho paixão” (E1), “quem ama o que faz é feliz” (E2), “sempre gostei do que faço” (P1), “sempre gostei de trabalhar com gado” (NG1), “eu gosto mesmo da parte assistencial” (NG4).

Wrzesniewski et al. (1997) mostraram que os trabalhadores, em geral, dividem-se em três categorias distintas. O primeiro grupo entende o trabalho como um emprego apenas, não havendo necessidade de provocar interesse ou satisfação. Assim sendo, a maior preocupação desses indivíduos é o salário. Movem-se de um emprego a outro em busca de maiores recompensas financeiras.

O segundo grupo tem como prioridade a carreira e o crescimento através de promoções. Movem-se de um emprego a outro em busca de maior prestígio, status e poder. Quando percebem que as possibilidades de ascensão em seu local de trabalho começam a esgotar-se, ficam insatisfeitos e o interesse pelo trabalho desaparece.

Há, entretanto, uma terceira categoria de pessoas motivadas pela vocação. Estes indivíduos realizam seu trabalho pela atividade em si, declaram que continuariam a executá-lo ainda que não recebessem por isso, porque veem um propósito mais elevado em sua ação e sentem que assim contribuem para uma sociedade melhor.

Não inesperadamente, este último grupo tende a sentir maior satisfação com o trabalho e com a vida em geral quando comparados aos indivíduos dos grupos que privilegiam salário ou carreira. Este resultado, portanto, mostra-se consistente com as declarações dos indivíduos entrevistados que estão felizes com seu trabalho.

Neste ‘gostar do trabalho’, nota-se também um componente de identificação do indivíduo com a profissão, atividade exercida e/ou empresa na qual trabalha. Ponto este ilustrado pelas afirmações “eu sou o que faço” (E2), “acho que o trabalho é absolutamente essencial (...) na construção da identidade” (E3). Freitas (2006) corrobora este entendimento ao afirmar que a identidade é um resultado, um estado psicossocial que pode variar no tempo, ou seja, não é fixa e depende de seu ponto de definição, pois pode dizer a respeito ao indivíduo, ao grupo, e à sociedade em geral.

Na sociedade contemporânea, ainda segundo Freitas (2006), há um enfraquecimento dos vínculos individuais e coletivos e também das instituições tradicionais (como família, igreja e estado), propiciando terreno fértil para que as organizações ocupem parte desse espaço e a cultura organizacional traga o imaginário que legitima empresas como fornecedoras de identidade.

**Figura 1:** Expressões de felicidade diferem nos grupos estudados

	Executivos (E)					Profissionais (P)				Não graduados (NG)			
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4
1) Identidade/ gostar do que faz	★		★	★	★	★	★			★	★	★	★
2) Impacto nas pessoas, na sociedade	★	★	★	★	★				★				★
3) Propósito/ deixar "sua marca"	★	★	★		★	★	★						
4) Resultados/superação	★	★	★	★	★				★				
5) Relações interpessoais	★		★						★	★	★	★	★
6) Ambiente de trabalho				★					★	★		★	★
7) Felicidade autogerada	★			★		★	★			★	★		★
8) Dinamismo vs tédio							★						★
9) Equilíbrio/ estabilidade no emprego									★	★	★	★	★
10) Meio de vida/salário							★			★	★		★

Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa (2016)

Um segundo fator de felicidade no trabalho é a possibilidade de gerar um **impacto positivo para indivíduos e na sociedade em geral**. Afirmarões a seguir corroboram para que este pilar seja um fator de felicidade no trabalho: “acredito que o trabalho (...) pode mudar o mundo” (E5), “hoje o que mais faço é trabalhar para gerar nas pessoas impacto positivo (...) é a parte que mais gosto do trabalho” (E3), “saber que trinta e cinco famílias têm sua renda assegurada pelo seu empreendimento, seu trabalho, dá felicidade” (E2), para mim o trabalho ideal seria (...) ter uma forma de ajudar a sociedade (P3).

Ao entender o trabalho como um veículo para trazer impacto positivo a pessoas, organizações e sociedade em geral, percebe-se a pulsão de vida, sendo o trabalho visto como o que relaciona ao que nos leva à vida, ao que favorece laços de afeto, nossa ligação a outro ente humano ou ser, que nos leva a propor ou a batalhar por algo (FREITAS, 2013).

Ver um **propósito naquilo que se realiza/deixar sua marca** também foi citado pelos entrevistados como um causador de felicidade no trabalho. “Fui feliz (...) tinha um propósito claro em relação àquele trabalho” (P2), “tem uma missão, um propósito, independentemente da situação, você está fazendo algo que gosta” (E1), “o trabalho é um pedacinho de sua individualidade que você coloca para fora” (E5), “momentos menos felizes foram aqueles que senti falta de propósito” (E3).

Este aspecto do propósito como impulsionador de felicidade no trabalho aparece majoritariamente nos discursos dos executivos. Uma provável causa reside na maior autonomia desfrutada por diretores, presidentes e CEOs de empresas, se comparados com funcionários em níveis não gerenciais. De fato, uma pesquisa da Associação Brasileira de Recursos Humanos, elaborada em 2011, revela que 82% dos diretores e presidentes e 79% dos CEOs se declaram felizes no trabalho, enquanto apenas 32% dos assistentes o fazem (TEIXEIRA, 2012).

O desejo de deixar sua marca, diferenciar-se, pode ter raízes no narcisismo. Como observado em Freitas (2006), as relações que antes de baseavam em obediência e medo de castigo (superego) se transformam em relações baseadas no amor à organização e desejo de ser reconhecido (ego).

O desejo de deixar uma marca pode aproximar o indivíduo da idealização do resultado de seu trabalho e/ou organização. Se o esperado é sobressair-se, nesta sociedade que valoriza a aparência, abre-se espaço para surgimento da idealização. Nesse caso, a qualidade e valor de um objeto, no caso o legado do trabalho do indivíduo, são elevados à categoria de perfeitos.

Os entrevistados também se mostram felizes pelos **resultados alcançados**, como nos disse a advogada sobre os momentos que traziam felicidade serem “quando ganhava uma causa” (P3). Ter desafios para enfrentar também aparece como elemento importante para a felicidade no trabalho de vários dos entrevistados (E1, E3).

Ainda que, por muitas vezes, a produção do trabalho intelectual e criativo não seja visível aos olhos, para os executivos, superar metas, promover pessoas, conseguir novos clientes são todos resultados tangíveis de seu esforço. A conquista de tais resultados é celebrada e causa de motivação e felicidade no trabalho. Há uma sensação de realização advinda de tais conquistas. Neste campo, importante citar um contraponto colocado pela entrevistada E4, que se mostra cansada dessa necessidade constante de superação e de crescimento.

Como alertado por Freitas (2012), quando indivíduos tomam sua carreira como fonte de *status*, como expressão do sucesso e realização pessoal, existe o risco que tal visão inflada esteja sempre em cheque pois o excelente conquistado ontem já não significa nada hoje. É possível, portanto, que esta mesma fonte de satisfação se transforme em uma necessidade cada vez maior de entregas e superação, gerando também esgotamento e inseguranças. Pertencer ao “clube dos raros” exige constantes superações. A empresa aparece como palco em que a fantasia da plenitude e perfeição se desvenda. Neste ponto, também vale lembrar do prazer sadomasoquista que pode fazer o indivíduo amar dificuldades em nome de desafios.

As **relações interpessoais** têm lugar de destaque como fator gerador de felicidade no trabalho, não exclusivamente, mas com especial relevância para os entrevistados não graduados. A importância de cultivar relações harmônicas no ambiente de trabalho fica evidente nas afirmações: “o que eu mais gostava neste emprego era a equipe” (P3), “minha equipe é ótima, não mudo de turno por causa deles” (NG4), “eu gosto de onde estou, as pessoas são legais comigo” (NG2), “a gente se ajuda” (NG3). Quando negativas, as relações interpessoais apresentam-se como um obstáculo à felicidade: “gente com maldade, querendo puxar o tapete” (P3), “me deparei com o maior nível de fofoca que eu já vi na vida” (E4), “existem trabalhos que desintegram a pessoa, passa até por assédio moral” (P4).

Os indivíduos numa empresa cultivam relações interpessoais, podendo formar grupos. Esses grupos informais têm grande importância para humanização do trabalho (JONES, 1992). O grupo suscita

características psicológicas diferentes daquelas do indivíduo. Há mais confiança, menos crítica. Indivíduos participando de grupos sofrem modificações em sua atividade psíquica, sua afetividade fica ressaltada e seu intelectual diminuído (ENRIQUEZ, 2000b).

Harter et al. (2003) demonstra que a interação social no ambiente de trabalho de fato aumenta as emoções positivas sentidas pelos trabalhadores ao longo do dia. Seligman (1998 apud TEIXEIRA, 2012), constatou que pessoas felizes não eram mais religiosas, não estavam em melhor forma física, não tinham mais dinheiro, não eram mais bonitas, nem passavam por melhores condições que o grupo de controle. Apenas tinham uma sociabilidade bem acima da média, o que ressalta a importância dada pelos entrevistados para as boas relações pessoais no ambiente de trabalho.

Neste campo das relações interpessoais, a convivência com o chefe merece comentários específicos, pois no caso de ser negativa, transforma-se em grande fonte de angústia e insatisfação com o trabalho. E, nesse caso particular, observa-se o tema preocupando desde o presidente de empresa (ter chefe ruim, que só aponta defeitos, as coisas erradas, não te reconhece, quando isso acontece não sou muito feliz – E1) até o vaqueiro (quem faz a gente é o patrão, se o patrão for bom, a gente tem que ficar feliz – NG1).

Esta preocupação com a qualidade da relação com o chefe faz sentido. Os efeitos nocivos de uma má relação vão além do estresse emocional. Uma pesquisa com 3.122 trabalhadores suecos mostra que ter um bom líder reduz em 20% as chances de desenvolver problemas cardíacos graves. Em quatro anos, a redução na probabilidade de infarto chega a 39% (TEIXEIRA, 2012).

O **ambiente de trabalho** aparece relacionado com a felicidade no trabalho para a metade dos profissionais e não graduados. Seja por fornecer o espaço para a felicidade (“sou feliz no trabalho desde que o ambiente em que você trabalhe dê subsídios, preserve a integridade física e moral” P4), seja por respeitar preferências individuais (“gosto de ficar na rua, tem liberdade” NG3). Quando o ambiente de trabalho não é bom, apontam-no como fator de insatisfação (“os ambientes são assim de pessoas insatisfeitas (...) e eu não estou satisfeita” P3) ou algo a ser mudado (“se pudesse, mudaria as instalações, não são muito boas” NG4).

Vemos aqui elementos da empresa “família”, na qual a identificação dos indivíduos ocorre não apenas com as competências profissionais, mas também com características atitudinais e/ou comportamentais. A empresa surge como espaços nos quais a integração social ocorre e o local de trabalho é visto como lugar do lúdico (ENRIQUEZ, 2000b).

Desde Howthorne, em 1927, estava estabelecida a relação entre ambiente de trabalho e satisfação. No ambiente da sala de provas, onde o grupo controlado trabalhava, era permitido conversar e a presença do supervisor não se fazia tão opressora. A combinação desses fatores produziu aumento na produtividade mais consistentemente que somente o aumento de luminosidade, objeto inicial do estudo (JONES, 1992).

Vale lembrar que um bom ambiente profissional é parte do desenvolvimento profissional, mas não o todo. Empresa que restringe o convívio social a ela, prejudica não só os indivíduos (mais saudável é ter contatos múltiplos), mas a ela também propiciando relações viciadas impactando negativamente a criatividade, que diminui (ENRIQUEZ, 2000b).

Parece haver uma parcela da felicidade que um indivíduo experimenta no trabalho que não está condicionada a elementos necessariamente relacionados ao trabalho, que aqui optamos por chamar de **felicidade autogerada**. Podemos perceber esta felicidade em declarações do tipo “acho que não teve um momento mais feliz ou menos feliz, eu sou todo dia feliz” (E1), “sou feliz, não tem um motivo específico” (NG4), “eu sou feliz de levantar de manhã, Deus que dá a graça” (NG2).

Se esta felicidade autogerada é pré-existente, anterior e independente de acontecimentos externos e incertos, é de se supor que o indivíduo detentor da mesma adquira uma certa resiliência e proteção natural contra os altos e baixos do trabalho. Até mesmo pode se esperar que lide melhor com as contradições vividas pelos trabalhadores dentro das organizações tais como elencadas por Freitas (2006): empresa necessita comprometimento total dos indivíduos mas tem poder de demitir, “criatividade homogênea”, individualismo “em equipe”, competição e colaboração, orgulho de pertencer à tribo e risco de ser demitido.

Há quem identifique o **dinamismo** no trabalho como sendo fator influenciador da satisfação no trabalho, balizando-o da seguinte maneira: “a minha felicidade ela está no não comodismo e também de eu não estar monótono” (P2), “hoje tenho mais liberdade, de ficar na moto, rodar a cidade inteira” (NG3).

De fato, o tédio e a falta de desafio estão relacionados à insatisfação do trabalho. Como demonstrado em estudos conduzidos por Sheila Henderson na Universidade de Stanford e Karen Loscocco e outros sociólogos da SUNY, o desafio pode ser um dos fatores primordiais de satisfação no trabalho (CUTLER, 2004).

A questão da **estabilidade do emprego** e do equilíbrio vida profissional e pessoal aparece como item relevante na composição da felicidade no trabalho, preponderantemente, entre os funcionários públicos. Foram diversas afirmações nesse sentido que permitiram a identificação da estabilidade como fator gerador de felicidade para os trabalhadores da esfera pública. “Queria trabalhar no público pela estabilidade. Hospital privado não te dá segurança. Pode ter uma crise, corte de pessoal, você é demitido” (NG4), ou ainda “atualmente eu me sinto feliz, porque o cargo que eu escolhi é um cargo que me dá estabilidade” (P4).

Em uma pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Recursos Humanos em 2011, funcionários públicos se declararam ligeiramente mais felizes (52%) que os trabalhadores do setor privado (50%) (TEIXEIRA, 2012). Sob um contrato de trabalho que propicie estabilidade no emprego, indivíduos estão mais libertos da falácia da empregabilidade, que empurra o ônus de sua própria carreira inteiramente sobre os ombros dos empregados, legitimando o descompromisso de determinadas empresas (FREITAS, 2006).

Por fim, é necessário falar de remuneração, sob a ótica do trabalho como gerador de **meio de vida**. Nas palavras de nossos entrevistados “o salário é salário de gente terceirizada, salário mínimo” (NG2), “é um serviço que a gente não é muito valorizado pelo salário” (NG1).

Neste ponto, vale ressaltar que as afirmações acima vêm dos trabalhadores não graduados, provavelmente abaixo do ponto de suficiência pregado por Daniel Kahneman, em 2011. O ganhador do prêmio Nobel de Economia revelou que há uma relação positiva entre aumento de renda e aumento de satisfação com a vida em geral, mas até certo limite (TEIXEIRA, 2012). Depois que as

necessidades de sobrevivência e conforto estejam satisfeitas, os aumentos na renda não se traduzem em aumento de satisfação dos indivíduos.

## 4.2 Felicidade e Maslow

As necessidades humanas podem trazer elementos para entender os achados desta pesquisa. De acordo com Cohen e Fink (2003), as necessidades humanas correspondem a três aspectos: (a) necessidade de sobrevivência; (b) necessidade social e, (c) necessidade de nível mais elevado.

A necessidade de sobrevivência está ligada às necessidades fisiológicas e de segurança da pirâmide de Maslow, estas por sua vez relacionadas ao atendimento de necessidades como alimentação, moradia, conforto físico, descanso, estabilidade e segurança. Tais necessidades são consideradas, potencialmente, como sendo as razões universais que levam as pessoas a trabalharem. As necessidades sociais, ligadas ao afetivo-social e autoestima de Maslow, dizem respeito a autoestima, confiança, conquista e respeito dos outros. Talvez o que indica o atendimento mais pleno desta necessidade seja o sentimento de relação de pertencimento aos diversos grupos, seja na família, amigos e/ou no trabalho. E, as necessidades de nível elevado, relacionadas a auto realização, estão além das necessidades de sobrevivência e pertencimento social, dizem respeito a um sentimento de respeito pessoal de que sua existência contribui com algo no mundo e que, de alguma forma, deixará um legado ou sua marca. Esta necessidade pode ser atendida com atividades de auto-expansão e crescimento pessoal, tais como: aprendizado de novos conhecimentos, filosofia de vida e interesses religiosos. Estas três necessidades podem ocorrer em um ambiente de trabalho ou fora dele de forma independente (COHEN; FINK, 2003).

Motta e Vasconcelos (2006, p. 67) analisam que a pirâmide de Maslow hierarquiza as necessidades humanas, em que o comportamento humano priorizava a satisfação das necessidades essenciais e básicas para depois satisfazer as mais complexas. No entanto, os autores afirmam que estes estágios não precisam ser atingidos de forma predefinida e hierarquizada, uma vez que as necessidades podem variar e se alternar conforme as experiências e mudanças que cada pessoa se defronta em sua vida. Na palavra dos autores, “as necessidades fundamentais vêm à tona e, uma vez satisfeitas, as necessidades mais complexas voltam a manifestar-se. Esse processo pode alternar-se muitas vezes, variando o grau de intensidade e o tipo de necessidade do indivíduo”.

Neste sentido, os achados desta pesquisa com os grupos de entrevistados mostram que há uma correlação do atendimento das necessidades humanas da pirâmide de Maslow e as expressões de felicidade, apresentado de forma sintética no Quadro 1.

As *necessidades de sobrevivência*, estão relacionadas às *funções fisiológicas* e de *segurança* de nível 1 e 2 da pirâmide de Maslow que, por sua vez, estão ligadas as expressões de felicidade “meio de vida/salário” e “equilíbrio/estabilidade no emprego”. Nota-se que o fato dos entrevistados terem um alicerce para conseguirem se sustentar e se manter financeiramente são suficientes para que muitos entrevistados se considerem felizes. Estas expressões aparecem com mais intensidade nos grupos de profissionais graduados e de não graduados, já no grupo de executivos não é evidenciado (Figura 1).

As *necessidades sociais* correspondem às categorias de *afetivo-social* e *autoestima* de nível 3 e 4 de Maslow, que tem relação com o “ambiente de trabalho”; “relações interpessoais”; “resultados/superação” e “identidade e gostar do que faz” das expressões de felicidades. O grupo dos

profissionais não graduados é praticamente unânime nesta categoria; já os executivos e profissionais graduados estão divididos ao concordar com a categoria. Isso quer dizer que os profissionais não graduados se sentem mais felizes quando as relações das necessidades sociais são atendidas, enquanto que, para os outros dois grupos, estas expressões de felicidade não são suficientes para alcançar a felicidade.

As *necessidades de nível mais alto* estão relacionadas a *auto realização* de nível 5 da pirâmide de Maslow e têm consonância com as expressões de felicidade como “impacto nas pessoas e na sociedade” e “propósito/deixar ‘sua marca’”. O grupo de executivos é marcado por estas expressões de felicidade. Os grupos de profissionais graduados e não graduados aparecem de forma similar. Isso indica que os executivos procuram o atendimento de suas necessidades mais complexas para que suas expressões de felicidades sejam contempladas.

No entanto, isso não quer dizer que as necessidades de nível mais alto dos profissionais graduados e não graduados não estejam sendo atendidas, uma vez que os resultados desta pesquisa contemplam a felicidade no trabalho. Pode ser que esta necessidade possa estar contemplada em atividades fora do trabalho (SELIGMAN, 2004). Em relação aos executivos, este traço de felicidade no trabalho relacionado com a *auto realização*, pode estar “conectada com o alcance de propósitos percebidos como relevantes via trabalhos significativos” (SILVA; TOLFO, 2012, p. 350).

**Quadro 1:** Expressões de felicidade correlacionam com a pirâmide de Maslow e as necessidades humanas

<b>Necessidades humanas fundamentais</b>	<b>Pirâmide de Maslow</b>		<b>Expressões de felicidade</b>
Necessidade de sobrevivência	1º Nível	Funções fisiológicas	- Meio de vida/salário
	2º Nível	Segurança	- Equilíbrio/estabilidade no emprego
Necessidades sociais	3º Nível	Afetivo – Social	- Ambiente de trabalho - Relações interpessoais
	4º Nível	Autoestima	- Resultados/Superação - Identidade e gostar do que faz
Necessidades de nível mais alto	5º Nível	Auto Realização	- Impacto nas pessoas e na sociedade - Propósito/deixar “sua marca”

Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa (2016) e com base em Cohen e Fink (2003) e Motta e Vasconcelos (2006)

Por meio destes achados é possível inferir que as expressões de felicidade do grupo dos executivos são evidenciadas nas categorias das necessidades sociais e de alto nível, já para o grupo dos profissionais graduados há uma distribuição entre as três categorias de necessidades humanas e, no grupo dos não graduados, as expressões de felicidade estão concentradas nas necessidades de sobrevivência e pertencimento social, isso é claro, considerando o aspecto e o ambiente de trabalho dos entrevistados.

Portanto, percebe-se também, que as necessidades de uns são diferentes das necessidades de outros, o que pode significar que isso esteja relacionado à visão de mundo, às experiências, às vivências, ao sentido da vida (FREITAS, 2010) e do significado de trabalho que cada pessoa exprime (SILVA;

TOLFO, 2012). Em suma, as pessoas ao atenderem as necessidades básicas e motivacionais, procuram construir sua autoestima e, como elemento central, ser feliz (ZANELLI; SILVA; SOARES, 2010).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sentir-se feliz no trabalho, mais que uma utopia, é uma realidade para parcela significativa dos entrevistados para este estudo. As razões para tal felicidade variam de indivíduo a indivíduo, mas em comum têm o fato de todos os trabalhadores pesquisados serem capazes de claramente identificar os fatores que contribuem para este estado. Mesmo os entrevistados que se declaram não-felizes têm conhecimento dos motivos de sua insatisfação ou infelicidade.

Uma vez mapeadas individualmente as causas e condições para a felicidade, foi possível identificar elementos em comum dentro dos grupos de executivos, profissionais e não graduados. Os executivos enxergam sua satisfação no trabalho como advinda de ações que tragam um impacto positivo na sociedade e em indivíduos, como produto de resultados alcançados e desafios superados e revelam um desejo de deixar sua marca e trabalhar em prol de um propósito, localizados junto às necessidades humanas de alto nível. Os profissionais graduados deram especial importância para as relações interpessoais e ambiente de trabalho e, assim como os trabalhadores não graduados, valorizam bastante estas dimensões. Meio de vida/ salário é uma variável que fica aparente nos discursos dos não graduados principalmente e não aparece como protagonista para executivos e profissionais.

A análise mostrou também um paralelo entre o mapa das causas e condições da felicidade no trabalho que emergiram deste estudo e as necessidades de Maslow. Quanto mais alto o cargo, a autonomia e responsabilidade do profissional, mais as expressões de felicidade se assemelham com o topo da pirâmide de Maslow. O inverso também foi observado. Os profissionais não-graduados, ao valorizar salário mais que outros grupos, demonstram sua preocupação em garantir os meios para propiciar subsistência, como alimentação, moradia etc. Estando estas necessidades garantidas há um impacto positivo no grau de felicidade com o trabalho. A falta ou insuficiência de meios gera uma certa frustração e provoca descontentamento.

Enquanto algumas causas de felicidade no trabalho aparecem mais forte, ou quase que exclusivamente, em um determinado grupo, identificar-se com a atividade em si (gostar do que faz) é apontado como razão direta para satisfação de entrevistados dos três agrupamentos indistintamente. Tanto para diretores, enfermeiro, faxineira, professor e motoboy identificar-se com o que faz surge em primeiro plano quando elencados os motivos para felicidade no trabalho. Parece aqui termos encontrado um terreno comum a todos os trabalhadores.

Outro aspecto que vale ressaltar é a descrição pelos entrevistados de uma felicidade autônoma, que independe das circunstâncias objetivas do trabalho, mas parece permear e servir de base para um contentamento com a atividade exercida, seja ela de caráter executivo, profissional ou não graduado. E, tal qual o “gostar do que faz”, também não é exclusiva e nem mais proeminente em determinado grupo que outro.

Este estudo, ainda que de caráter exploratório e qualitativo, mostra que as razões para felicidade no trabalho são passíveis de serem mapeadas, encorajando organizações a olharem para o aspecto de felicidade no trabalho de seus colaboradores. E, ainda que difiram entre categorias de profissionais,

fornece material preliminar para que empresas e funcionários possam direcionar ações no sentido de otimizar as expressões relevantes para cada indivíduo e/ou grupo.

Existe uma parcela de variáveis influenciadoras de felicidade no trabalho que pode ser potencializada por meio da atuação da empresa, por exemplo: ambiente de trabalho, espaço e autonomia para que os profissionais possam “deixar sua marca”. Uma outra parcela tem por base as atitudes de cada indivíduo e do conjunto deles, como as relações interpessoais, a felicidade autogerada e o “gostar do que faz”.

Portanto, como descrito por Lafargue (1980), a questão da alienação gerada com a produção do trabalho pode tornar a vida das pessoas empobrecidas em seus diversos aspectos fora do trabalho. Esse ponto é complementado por Enriquez (2000a), ao dizer que empresas têm a capacidade de seduzir as pessoas a atuarem dentro das mesmas a ponto que sua vida pode girar em torno da existência organizacional. Isso mostra que a organização tem um papel fundamental na geração de felicidade, atuando de forma positiva nas variáveis que estão sob seu controle, mas também tem responsabilidade em dar espaço e condições para que os indivíduos tenham tempo para autoconhecimento e capacidade para alcançar equilíbrio, bem-estar e felicidade autogerada.

O questionamento principal deste estudo foi sobre a possibilidade de ser feliz no trabalho, limitando-se a treze casos. Oportunidades futuras seriam de ampliar a base de entrevistados e, também, abarcar a investigação de como as organizações poderiam agir ativamente para potencializar as expressões de felicidade relevantes aos seus funcionários.

## 6. REFERÊNCIAS

ANTUNES, R. Apresentação. In: ANTUNES, R. (Ed.). **A dialética do trabalho: escritos de Marx e Engels**. São Paulo: Expressão Popular, 2004. p.7-11.

BANDEIRA-DE-MELLO, R.; CUNHA, C. J. C. D. A. Grounded theory. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R., *et al* (Ed.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. São Paulo: Saraiva, 2010. p.241-266.

COHEN, A. R.; FINK, S. L. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CUNHA, A. G. D. **Dicionário etimológico Nova Fronteira da língua portuguesa**. 2.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1987.

CUTLER, H. **A arte da felicidade no trabalho**. Martins Fontes, 2004.

ENGELS, F. Sobre o papel do trabalho na transformação do macaco em homem. In: ANTUNES, R. (Ed.). **A dialética do trabalho: escritos de Marx e Engels**. São Paulo: Expressão Popular, 2004. p.13-34.

ENRIQUEZ, E. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. In: PRESTES, F. C. e FREITAS, M. E. D. (Ed.). **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000a. p.23-40.

\_\_\_\_\_. Vida psíquica e organização. In: PRESTES, F. C. e FREITAS, M. E. D. (Ed.). **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000b. p.11-22.

FREITAS, M. E. D. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 5.e.d. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

\_\_\_\_\_. **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

\_\_\_\_\_. Cultura Organizacional: o doce controle no clube dos raros. In: MOTTA, F. C. P. e CALDAS, M. P. (Ed.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2012. p.293-304.

\_\_\_\_\_. Análise organizacional. In: VIEIRA, F. D. O.; MENDES, A. M., *et al* (Ed.). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013. p.39-59.

GIANNETTI, E. **Felicidade**. Editora Companhia das Letras, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. São Paulo: Atlas, 2008.

HARTER, J. K.; SCHMIDT, F. L.; KEYES, C. L. Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. **Flourishing: Positive psychology and the life well-lived**, v. 2, p. 205-224, 2003.

HUTA, V. Pursuing eudaimonia versus hedonia: Distinctions, similarities, and relationships. **American Psychological Association**, v. XV, n. 303, p. 139-158, 2013.

HUTA, V.; WATERMAN, A. S. Eudaimonia and its distinction from hedonia: Developing a classification and terminology for understanding conceptual and operational definitions. **Journal of Happiness Studies**, v. 15, n. 6, p. 1425-1456, 2014.

JONES, S. R. Was there a Hawthorne effect? **American Journal of sociology**, p. 451-468, 1992.

KRIPPENDORF, J. **Sociologia do turismo: para uma nova compreensão do lazer e das viagens**. 2.ed. São Paulo: Aleph, 2000.

KRISIS, G. Manifesto contra o Trabalho. Cadernos do Labur. São Paulo, 2011. Disponível em: < [http://pt.protopia.at/wiki/Manifesto\\_Contra\\_o\\_Trabalho](http://pt.protopia.at/wiki/Manifesto_Contra_o_Trabalho) >. Acesso em: 02 mar. 2016.

LAFARGUE, P. **O direito à preguiça**. São Paulo: Kairós - Livraria e Editora, 1980.

LIPOVETSK, G. **Os tempos hipermodernos**. São Paulo: Editora Barcarolla, 2004.

MARINHO, A. Da aceleração ao pânico de não fazer nada: corpos aventureiros como possibilidades de resistência. In: MARINHO, A. e BRUHNS, H. T. (Ed.). **Turismo, lazer e natureza**. Barueri: Manole, 2003. p.1-28.

MASI, D. D. **Desenvolvimento sem trabalho**. 5.ed. Esfera, 1999.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. D. **Teoria geral da administração**. 3.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

RUSSELL, B. **O elogio ao ócio**. 4.ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2002.

SELIGMAN, M. E. **Felicidade autêntica**. Rio de Janeiro: Ed. Objetiva, 2004.

SILVA, N.; TOLFO, S. D. R. Trabalho significativo e felicidade humana: explorando aproximações. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 12, n. 3, p. 341-354, 2012.

TEIXEIRA, A. **Felicidade SA: por que a satisfação com o trabalho é a utopia possível para o século 21**. Porto Alegre: Arquipelago Editorial, 2012.

VERGARA, S. C. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

WRZESNIEWSKI, A. et al. Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. **Journal of research in personality**, v. 31, n. 1, p. 21-33, 1997.

ZANELLI, J. C.; SILVA, N.; SOARES, D. H. P. **Orientação para aposentadoria nas organizações de trabalho: construção de projetos para o pós-carreira**. Porto Alegre: Artmed, 2010.