

BEM-ESTAR SUBJETIVO NO TRABALHO: CONTRIBUIÇÕES DA PSICOLOGIA POSITIVA PARA A GESTÃO DE PESSOAS

RESUMO

Este trabalho visa discutir a importância da Psicologia Positiva, uma nova área que surgiu em 1998, proposta por Martin Seligman, com o objetivo de redirecionar o foco de interesse da Psicologia, deixando de se preocupar unicamente com reparação de danos para se ocupar com emoções positivas, virtudes e forças pessoais. Nasce, assim, uma ciência que estuda e investiga a experiência subjetiva positiva, as características positivas individuais e as instituições positivas. Este artigo busca sinalizar que a experiência subjetiva do trabalho, exhaustivamente estudada pelos teóricos da psicopatologia do trabalho, não deve ser investigada somente em seus aspectos disfuncionais, derivados de uma racionalidade econômica que concebe o ser humano como instrumento de produção. Deste modo, a proposta da Psicologia Positiva para as organizações considera que o fato da experiência estar impregnada pela percepção do trabalhador sobre o significado do seu trabalho torna viável a utilização de mecanismos e estratégias que permitem que o equilíbrio psíquico seja mantido, garantindo a saúde mental e o bem-estar subjetivo. Neste sentido, os inúmeros estudos realizados por Csikszentmihalyi sobre o flow ressaltam a importância fundamental do trabalho para a qualidade de vida das pessoas através do modo como este se dá em suas vidas já que, no trabalho, há muitas das condições para isso, pois, geralmente, existem metas e regras de desempenho bastante claras. Então, no tocante à escolha e à recriação do trabalho, as pesquisas sobre Psicologia Positiva são fundamentais para que se possa pensar as atividades laborais em ocupações criadoras do flow.

Palavras-chave: Psicologia Positiva. Trabalho. Gestão.

1. INTRODUÇÃO

O adoecimento da classe trabalhadora é alvo de investigação das ciências humanas, sociais, e da saúde há mais de duas décadas. Esta preocupação não acontece somente no Brasil, ocorre, também, em escala internacional, pois os danos provocados à saúde pelas condições de trabalho acarretam consequências que ultrapassam a vida profissional, envolvendo tanto o trabalhador como sua família e a sociedade como um todo (LEITE, GONÇALVES e LUIZ VIANNA, 2006).

Pensando nas pessoas em seu ambiente de trabalho, no sofrimento decorrente das condições de trabalho impostas pela lógica do novo capitalismo, observa-se uma crescente pressão pela alta competitividade, fazendo com que, muitas vezes, tenham que superar seus próprios limites. As consequências de todo esse processo se fazem notar de forma mais contundente por meio do estresse e das doenças laborais que acometem os trabalhadores. Percebe-se que a psicologia tem se mostrado, ao longo de sua história, muito importante para ajudar as pessoas em situações de sofrimento psíquico e mental e, conseqüentemente, na readaptação dessas pessoas às suas atividades laborais. Contudo, a psicologia foi se ocupando com o sofrimento e com os danos causados à saúde, transformando-se em uma ciência que se direciona, quase que exclusivamente, para os processos psicopatológicos e suas implicações, concentrando-se nos processos de reparação de dano dentro de um modelo patológico de funcionamento humano (SELIGMAN e CSIKSZENTMIHALYI, 2000).

Em 1998, Martin Seligman, durante sua gestão frente à presidência da *American Psychological Association* (APA), lançou a Psicologia Positiva com o objetivo de redirecionar

o foco de interesse da psicologia, deixando de investigar os estados afetivos disfuncionais, para se ocupar com emoções positivas, virtudes e forças pessoais (SELIGMAN, 2004), tornando-se uma ciência que estuda e investiga a experiência subjetiva positiva, as características positivas individuais e as instituições positivas.

A proposta de Seligman visava que a psicologia deixasse de ser uma ciência e profissão curativa para se voltar para a construção de qualidades positivas, dedicando-se a investigar os estados afetivos positivos, felicidade, resiliência, otimismo, gratidão, contentamento, qualidade de vida, satisfação com a vida etc.

No campo do trabalho, a Psicologia Positiva pode dar uma grande contribuição ao buscar investigar por que algumas pessoas são mais resilientes do que outras quando se deparam com os reveses da vida, não padecem de doenças ocupacionais e são capazes de enfrentar as adversidades percebendo aspectos positivos que poderão levá-las ao crescimento.

Neste sentido, seguindo a metodologia de uma pesquisa teórica, o objetivo deste trabalho é discutir a importância da Psicologia Positiva no mundo do trabalho, tomando por base o conceito de *flow*, pois, conforme propõem Seligman e Csikszentmihalyi (2000), a psicologia deve ter uma preocupação muito além da saúde e da doença, deve voltar-se para educação, trabalho, amor e desenvolvimento humano.

2. O SURGIMENTO DA PSICOLOGIA POSITIVA

De acordo com Seligman e Csikszentmihalyi (2000), antes da Segunda Guerra Mundial, a psicologia tinha três missões distintas: curar doenças mentais, tornar a vida das pessoas mais produtivas e identificar e apoiar jovens excepcionalmente talentosos. Após essa grande guerra, dois eventos de cunho econômico mudaram a face da psicologia: a possibilidade de tratar os veteranos de guerra com problemas psicológicos e a criação do Instituto Nacional de Doenças Mentais, nos Estados Unidos, que com o passar do tempo passou a dar relevância a pesquisas orientadas para a causa e a cura de distúrbios mentais.

Então, a psicologia surgiu com a visão direcionada para um modelo disfuncional do ser humano, sempre orientada para as doenças. Em contraposição, a Psicologia Positiva voltou-se para investigar os elementos que constituem o funcionamento ótimo do ser humano, propondo um equilíbrio em relação ao enfoque anterior, sugerindo que, junto com seus defeitos, as qualidades das pessoas também devem ser exploradas. Contudo, “ao defender este foco nas qualidades, de forma nenhuma pretendemos diminuir a importância e a dor associadas ao sofrimento humano” (SNYDER e LOPEZ, 2009, p.17).

A Psicologia Positiva vem crescendo nos Estados Unidos, na Europa, e está despontando no Brasil. Esta rápida expansão da proposta lançada por Seligman foi facilitada pelo fato de ele estar à frente da presidência da *American Psychological Association*, sendo possível viabilizar vários encontros com pesquisadores renomados que já investigavam aspectos funcionais do ser humano, com o propósito de compreender porque algumas pessoas são felizes, conseguindo expressar toda sua potencialidade; e como grupos, comunidades e sociedade prosperam, tornando-se positivas, promovendo forças e virtudes essenciais para o surgimento de pensamentos positivos.

A Psicologia Positiva tem três pilares: o primeiro diz respeito ao estudo das emoções positivas; o segundo refere-se ao estudo dos traços positivos, “principalmente as forças e as virtudes, mas também as ‘habilidades’, como a inteligência e a capacidade atlética” (SELIGMAN, 2004, p.13); e o terceiro é o estudo das instituições positivas, como a família

sólida, trabalho, democracia, um amplo círculo institucional ou cultural, de onde podem vir a surgir forças e virtudes que levam a pensamentos positivos (SELIGMAN, 2004).

O campo da Psicologia Positiva, no nível subjetivo, parte de autorrelatos de como a pessoa avalia sua vida, investigando, deste modo, a experiência subjetiva autopercebida sobre o bem-estar. As emoções positivas podem estar relacionadas ao passado, futuro e presente. Satisfação, contentamento, realização, orgulho e serenidade são emoções ligadas ao passado; esperança, otimismo, fé e confiança estão ligadas ao futuro; e alegria, êxtase, entusiasmo, calma, prazer, *flow* e felicidade, referem-se ao presente. No nível individual, a Psicologia Positiva interessa-se pelas características individuais positivas tais como: vocação e capacidade para amar, coragem, habilidade em relações interpessoais, sensibilidade estética, perseverança, capacidade de perdoar, originalidade, espiritualidade, competências e sabedoria. No nível grupal, reporta-se às virtudes cívicas e às instituições que orientam os indivíduos para serem cidadãos melhores, como: responsabilidade, educação, altruísmo, civilidade, moderação, tolerância e trabalho ético (SELIGMAN e CSIKSZENTMIHALYI, 2000).

3. BEM-ESTAR SUBJETIVO: O ESTUDO CIENTÍFICO DA FELICIDADE

Os estudos sobre felicidade foram intensificados a partir de 1970, e passaram a ser nomeados de bem-estar subjetivo. Segundo Diener (1984), o *Psychological Abstracts*, em 1973, indexou o termo felicidade, e o periódico *Social Indicators Research* passou a publicar inúmeros artigos sobre bem-estar subjetivo. Diversos termos vêm sendo utilizados nos estudos sobre bem-estar subjetivo: felicidade, afeto positivo, estado de espírito, ânimo e avaliação subjetiva da qualidade de vida.

A qualidade de vida tem dois componentes: bem-estar objetivo (*welfare*) e bem-estar subjetivo (*well-being*). O bem-estar objetivo verifica os recursos que as pessoas têm e que lhes propiciam a satisfação das necessidades básicas de vida e de segurança. É composto de dois subcomponentes: bem-estar econômico (salário e renda) e bem-estar sócio-demográfico (moradia, educação, saúde, emprego, lazer, transportes etc.) (PEREIRA, 1997).

O bem-estar subjetivo, outro componente da qualidade de vida, é composto de quatro subcomponentes: satisfação com a vida (aspecto cognitivo), afeto positivo, afeto negativo (aspecto emocional) e felicidade (preponderância dos afetos positivos sobre os afetos negativos). A felicidade é estudada através de autorrelatos da avaliação subjetiva da qualidade de vida, constituindo-se no modo como as pessoas percebem-se emocionalmente.

De acordo com Fredrickson (2001), quando se utiliza os termos positivo ou negativo para falar sobre emoções e afetos, o objetivo é relacioná-los com a aproximação ou afastamento das outras pessoas, sendo este um dos pontos cruciais dos estudos sobre felicidade. Vários estudos na área da Psicologia Positiva, ao longo de anos de pesquisa, encontraram que as pessoas que se declaram felizes são aquelas que possuem um grande círculo de relações interpessoais, o que levou os estudiosos a relacionarem felicidade com estar na presença de outras pessoas (GONÇALVES, 2006; DIENER e SELIGMAN, 2002; MYERS, 2000; CSIKSZENTMIHALYI, 1999).

Quando uma pessoa apresenta um nível elevado de bem-estar subjetivo está experienciando satisfação com a vida, felicidade, emoções positivas frequentes e emoções negativas com pouca frequência; do mesmo modo que alguém com baixo nível de bem-estar subjetivo não está tendo satisfação com a vida nem felicidade, e está experimentando mais emoções negativas e poucas emoções positivas (DIENER, SUH, e OISHI, 1997; DIENER e LUCAS, 1999).

Para Seligman (2004, p.59), “a emoção positiva é importante, não somente pela sensação agradável que traz em si, mas, também, porque causa um relacionamento muito melhor com o mundo”. As emoções positivas também têm consequências sociais benéficas, fazendo com que as pessoas tenham comportamentos de cooperação, conduzindo a interações sociais mutuamente recompensadoras, construindo e fortalecendo laços sociais. Fredrickson (2001) acrescenta que as emoções positivas desempenham um importante papel na evolução, fortalecendo os recursos intelectuais, físicos e sociais, que são úteis em situações adversas, proporcionando um estado de espírito positivo, agregando as pessoas na medida em que todos gostam de ficar perto de pessoas felizes.

Entretanto, como ressaltam Diener, Suh e Oishi (1997), não se pode confundir bem-estar subjetivo com saúde mental ou saúde psicológica, pois uma pessoa que esteja delirante pode se sentir feliz ou satisfeita com sua vida, mas não se pode afirmar que esta possui saúde mental. Assim, concluem estes estudiosos que o bem-estar subjetivo não se constitui em uma condição suficiente para o bem-estar psicológico, podendo não ser essencial para a saúde mental; mas é, sem dúvida, uma condição desejável para as pessoas.

O fenômeno de *flow*, embora bastante antigo, tornou-se alvo de interesse para os Psicólogos Positivos compreenderem como este é capaz de proporcionar circunstâncias favoráveis para melhorar a qualidade de vida das pessoas, pois uma maneira de agir intencionalmente pela felicidade seria aumentando estes momentos. A sensação de bem-estar proporcionada pelo *flow* deve-se ao fato de o corpo e a mente estarem trabalhando em harmonia. A condição para a ocorrência da experiência do *flow* é o equilíbrio entre desafios e habilidades, sendo o trabalho um de seus principais facilitadores (CSIKSZENTMIHALYI, 2004).

4. BEM-ESTAR SUBJETIVO E TRABALHO: POSSIBILIDADES E PARADOXOS

O conceito de *flow*, experiência máxima, fluir, experiência do fluxo ou negaentropia psíquica foi proposto por Csikszentmihalyi (1999) para designar uma motivação intrínseca que acontece quando alguém se propõe a enfrentar desafios. Suas principais características são: as metas são claras e o *feedback* é imediato, a concentração é intensa e focada no momento, ocorre fusão entre ação e consciência, sensação de perda da consciência reflexiva e de controle de suas próprias ações, a noção de tempo é alterada, e a atividade é intrinsecamente recompensadora por si mesma.

Flow é o modo como as pessoas se referem ao estado mental quando a consciência está organizada de forma harmoniosa, e desejam continuar a atividade pela satisfação que sentem, pois os desafios enfrentados combinam com a capacidade de enfrentá-los, promovendo a gratificação e o aumento de suas habilidades (forças pessoais).

Assim, as pessoas que conhecem suas forças pessoais podem buscar atividades em que estas são necessárias e, com isso, exercer um papel ativo na elevação de seus níveis de felicidade, como, por exemplo, aprendendo a transformar as ocupações em atividades criadoras do *flow*, e a pensar em maneiras de tornar mais agradáveis as relações com pais, cônjuges, filhos, amigos e com o trabalho.

As atividades que exigem concentração e que aumentam as habilidades são ideais para o desenvolvimento do *self*. Para Csikszentmihalyi (1992), *self* corresponde ao conteúdo da consciência que contém registros das experiências prazerosas, dolorosas, desejos, ações empreendidas etc., representando a hierarquia de metas construídas até então.

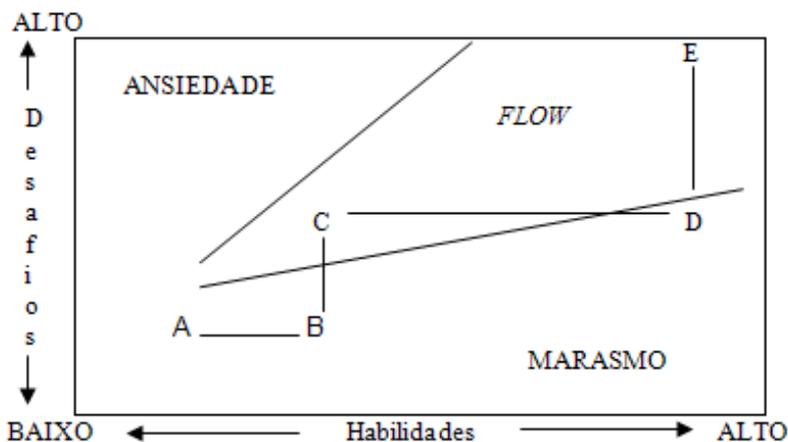
Atividades criadoras de *flow* podem determinar o padrão de excelência das pessoas em relação à realização de suas atividades através da comparação com seus desempenhos

anteriores ou, ainda, em relação a um padrão externo, ao se comparar com outra pessoa. Nesse sentido, pode-se dizer que o incentivo de realização para cada situação de competição bem-sucedida está fortemente interligado ao bem-estar subjetivo e à experiência de *flow*.

Então, a condição essencial para o desenvolvimento pessoal ocorre quando a pessoa caminha em direção a uma complexidade cada vez maior. Por outro lado, Csikszentmihalyi (2004, p.56) acrescenta que quando alguém não consegue encontrar um modo de adaptar seus talentos ao que se espera dele, estas pessoas caminharão no sentido oposto ao da complexidade, tendo a sensação de tempo perdido.

A Figura 1 mostra como uma atividade normal é capaz de crescer em complexidade com o passar do tempo. Na situação A, as habilidades são básicas e se forem harmônicas em relação ao ambiente, poderão proporcionar uma satisfação média. Mas, com o aperfeiçoamento das habilidades (B), surge o marasmo, pois não haverá mais satisfação na tarefa realizada, sendo necessário buscar novas oportunidades ou situações mais complexas (C), para retornar ao envolvimento do início da tarefa. Por outro lado, caso o nível das habilidades continue crescendo, o marasmo surgirá uma outra vez (D). Assim, para a continuação da satisfação na tarefa que está sendo realizada, é crucial que os desafios a serem enfrentados sejam cada vez mais complexos e estejam em equilíbrio com capacidade e habilidades para enfrentá-los (E) (CSIKSZENTMIHALYI, 2004).

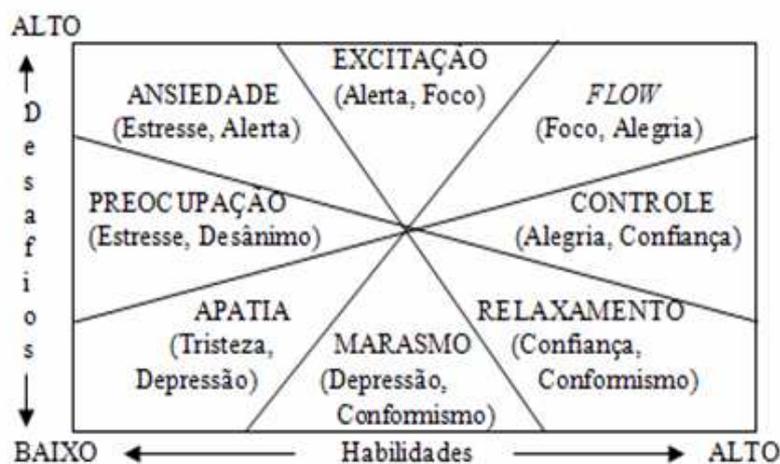
Figura 1. Crescimento da complexidade pelo *flow*.



Fonte: CSIKSZENTMIHALYI, M. *Gestão qualificada*. Porto Alegre: Artmed, 2004, p.55.

O *flow* não ocorre durante o tempo todo, é comum as pessoas sentirem estresse, apatia, marasmo e, até, episódios de desespero. A Figura 2 mostra o resultado das pesquisas de Csikszentmihalyi (2004), ao longo das últimas décadas, sobre a variação da qualidade da experiência emocional em vários momentos. O ponto central da Figura 2 representa o índice médio de desafios e habilidades e quanto mais próximo deste ponto, mais normal será o estado de ânimo das pessoas, sem emoções positivas ou negativas. Entretanto, ao se distanciar deste ponto central, os ânimos serão modificados de acordo com a relação entre desafios e habilidades.

Figura 2. O mapa das experiências diárias.



Fonte: CSIKSZENTMIHALYI, M. Gestão qualificada. Porto Alegre: Artmed, 2004, p.58.

Em relação às emoções positivas, estão a experiência máxima do *flow*, a excitação e o controle. No canal do *flow*, as habilidades e os desafios estão acima do ponto mediano. Na “excitação”, a pessoa está enfrentando desafios maiores e precisará aperfeiçoar suas habilidades para poder entrar em *flow*. O canal do “controle” representa que as habilidades da pessoa superam os desafios. Esta situação é bastante confortável, mas se a pessoa se dispuser a enfrentar desafios maiores, passará para o *flow*. O aprendizado costuma acontecer em situações de excitação e de controle, visto que estimulam o desenvolvimento de complexidade maior.

Os outros canais apresentam níveis mais baixos. O “relaxamento” ainda é positivo, mas o “marasmo” e a “apatia” trazem sentimentos de tristeza e de indiferença. A “ansiedade” é o estado de ânimo que as pessoas mais procuram evitar, embora, em alguns casos, a pessoa ainda consiga se motivar e assumir o controle da situação. Mas, frequentemente, a pessoa que experimenta ansiedade tem tendência a reduzir os desafios para sair desta situação, tornando-se preocupada e apática.

Para Csikszentmihalyi (2004, p.59), estas oito emoções representam, dentro de uma gama enorme de outras emoções, “uma bússola muito útil para traçar um caminho ao longo dos meandros da vida emocional”. Mas, a excelência da vida é gerada pelo envolvimento pleno de estar experimentando *flow*, e não pela felicidade, pois quando a pessoa está em estado de *flow* sua consciência está totalmente mergulhada na atividade que está ocorrendo, fazendo com que se perca a noção da realidade. Então, é fundamental que sejam criadas situações em que as habilidades das pessoas sejam abarcadas por desafios crescentes, melhorando a qualidade de vida e aumentando a complexidade.

Assim, para que se possa alcançar uma vida de satisfações, segundo Csikszentmihalyi (1992), há que se conseguir ter controle direto da experiência, ou seja, a capacidade de obter, instante a instante, prazer com o que se faz, pois, de todas as virtudes que se pode aprender, nenhuma se caracteriza como mais útil, mais essencial à sobrevivência e mais capaz de melhorar a qualidade de vida do que a capacidade de transformar a adversidade num desafio gerador de satisfação (SELIGMAN, 2004).

Para Seligman (2004), talvez o *flow*, tal como concebe Csikszentmihalyi, represente o estado que marca o crescimento psicológico, e “a concentração, a perda da consciência e a interrupção do tempo são a maneira que a evolução tem de nos dizer que estamos acumulando recursos psicológicos para o futuro” (SELIGMAN, 2004, p.137). Isto ocorre quando as pessoas partem a procura de novos desafios à medida que os presentes na atividade vão se

esgotando, consolidando sua aprendizagem e suas experiências, encontrando modos de aumentar a complexidade de suas vidas.

Para Snyder e Lopez (2009), os trabalhadores estão engajados em seu trabalho quando suas tarefas são consideradas especiais e há bom equilíbrio entre as atividades que são demandadas com as habilidades e a personalidade destes. Para estes autores, este envolvimento engajado corresponde à concepção de *flow* proposta por Csikszentmihalyi, pois a relação entre habilidades e desafios está presente nesta concepção de trabalho.

A Figura 3 mostra as oito combinações de desafios e habilidades, com a reunião de algumas características de atividade e emoção a ela relacionada.

Figura 3. A relação entre as atividades e a qualidade das experiências.



Fonte: CSIKSZENTMIHALYI, M. Gestão qualificada. Porto Alegre: Artmed, 2004, p.60.

A experiência do *flow* acontece em situações onde se faz o que se gosta, sendo diferente para cada pessoa. No canal do controle estão o trabalho ou dirigir um carro, tais situações são capazes de produzir desde *flow*, até ansiedade, apatia ou marasmo, pois o que determina estas emoções é a relação entre desafios e habilidades.

As situações que promovem o relaxamento são inúmeras, como: descansar, comer, rever amigos, tomar banho de sol, ouvir uma música, lazer etc. Para Csikszentmihalyi (1999), é possível ficar feliz em situações de prazer passivo, sem qualquer tipo de realização, pois essas situações são muito agradáveis e merecem ser experienciadas, mas, trata-se de uma felicidade muito efêmera, pois depende de circunstâncias externas favoráveis. Deste modo, para este autor, quando outros fatores estão equilibrados, uma vida repleta de complexas atividades de *flow* é mais digna de ser vivida do que uma vida de consumo de entretenimento passivo. Para Myers (2000), as pessoas devem buscar trabalho e lazer que utilizem suas habilidades, que estejam dentro da zona de *flow*.

O marasmo está geralmente associado às atividades de manutenção, como limpar, cozinhar, fazer compras etc., mas, por outro lado, “é o estado mental mais frequente no trabalho” (CSIKSZENTMIHALYI, 2004, p.60). Apatia é uma situação intolerável e surge quando não há nada para se fazer e, para evitá-la, as pessoas recorrem a formas de lazer passivo, como, por exemplo, ver televisão.

Importante que se faça aqui uma ressalva. A descrição de trabalho feita por Csikszentmihalyi está pautada na lógica capitalista contemporânea e se refere, em sua maior parte, às atividades laborais desenvolvidas pelos trabalhadores do conhecimento. Segundo Antunes (1998), presencia-se na atualidade uma significativa heterogeneização do trabalho marcada pela precarização do mesmo, o que pode ser notado com o aumento do trabalho

subcontratado, parcial, temporário, terceirizado etc. Segundo o autor, a mais brutal das transformações é a expansão do desemprego estrutural. Esse imenso contingente de trabalhadores flexíveis – e desprotegidos – fica a orbitar em volta de uma pequena camada composta por trabalhadores elitizados. São os chamados trabalhadores do conhecimento, responsáveis pelo diferencial competitivo das organizações, esses indivíduos são preparados, desde cedo, para desenvolver as qualificações exigidas pelo mercado.

Entendida a colocação feita por Antunes, percebe-se que estamos diante de um possível paradoxo: se o trabalho precisa ser estruturado, oferecer metas e desafios para que seja gerador de satisfação, então, apenas uma pequena parcela dos trabalhadores estaria apta a vivenciar a experiência do flow?

Bauman (2009) observa que o trabalho vem assumindo uma característica cambiante ao longo das últimas décadas a ponto de se instituir, na atualidade, como um “esporte de classe alta” ou de “alta realização”. Nota-se que Bauman corrobora as constatações feitas por Antunes (1998) sobre a crise que enfrentamos no mundo do trabalho.

Tal ‘esporte’ tende a se tornar menos um passatempo popular e mais uma atividade competitiva, elitista, com muito dinheiro envolvido. A pequena parte da população que trabalha o faz de forma dura e eficiente, enquanto a outra parte fica de lado porque não pode acompanhar o alto ritmo da produção (BAUMAN, 2009, p.36).

Esta é, sem dúvida, uma questão que merece ser considerada quando se propõe relacionar a experiência do flow com as atividades laborais. Contudo, deve-se ter em mente que se trata de algo que a Psicologia Positiva ainda não se propôs a investigar e que, de forma idiossincrática, vem a ser considerada nesse trabalho.

Csikszentmihalyi (2004, p. 69) não deixa de contemplar a crise no mundo do trabalho ao ressaltar o descontentamento das pessoas com o mesmo, afirmando que “embora as pessoas se sintam satisfeitas quando conseguem realizar um bom trabalho, a maioria das tarefas não contempla suas necessidades de realização”. Realmente, de uma maneira geral, na história do homem com o trabalho, os empregadores sempre estiveram mais preocupados em arrancar dos trabalhadores o máximo de sua capacidade e possibilidade do que em adaptar uma função ao potencial dos mesmos. Principalmente agora, quando se perde o poder de barganha diante da crise do emprego. Mas, o trabalho sempre será um grande paradoxo, pois enquanto a maioria das pessoas sonha com a aposentadoria, por outro lado, 80% declaram que continuariam a trabalhar mesmo que não dependessem do salário para garantir sua sobrevivência e de sua família (CSIKSZENTMIHALYI, 2004).

Esse paradoxo pode ser explicado, em grande parte, quando nos reportamos àquilo que Clot (2006) chamou de função psicológica do trabalho, destacando sua importância fundamental na vida do sujeito para a construção da identidade e para a saúde. Para Clot, “o trabalho é o lugar em que se desenrola para o sujeito a experiência dolorosa e decisiva do real, entendido como aquilo que – na organização do trabalho e na tarefa – resiste à sua capacidade, às suas competências, a seu controle” (CLOT, 2006, p.59). Da mesma forma, descreve Dejours (1996, p.7) que essa abordagem “inscreve a vivência do trabalho no registro da autorrealização no campo social”. O autor reforça sua afirmação ao declarar sua visão sobre a centralidade do trabalho na vida do homem: “a própria identidade do sujeito é o resultado de uma conquista que passa pelo reconhecimento do ‘trabalhador’ no Homem” (DEJOURS, 1996, p.7).

Entendida a função do trabalho como estabilizador da identidade, pode-se compreender que a experiência do flow depende de muitas variáveis para ocorrer, e não depende, pura e simplesmente, da existência ou não de um emprego na vida do sujeito. As possibilidades de ocorrência de *flow* no trabalho também dependem do desafio e do apoio recebido, como, também, de oportunidades de aprender, de utilizar o máximo da capacidade

peçoal, de interagir e de contribuir para o bem coletivo. Caso estas condições não estejam presentes no trabalho, este será fonte de alienação e de marasmo. Para Csikszentmihalyi (2004, p. 57), “trabalhar com alegria no coração enquanto se corresponde às necessidades da sociedade é uma descrição mais do que perfeita de como o *flow* funciona no trabalho”.

Segundo este autor, três situações determinam a motivação do trabalhador em relação à experiência do trabalho: a primeira situação dependerá das condições do local de trabalho; a segunda refere-se aos valores que o trabalho representa para a comunidade; e, a última condição diz respeito ao juízo do trabalhador sobre o a contribuição do seu trabalho, independente do que possam pensar outras pessoas (CSIKSZENTMIHALYI, 2004,).

Então, baseado nas situações que determinam a maneira pela qual a experiência do trabalho é vivida pelo trabalhador, Csikszentmihalyi propõe que, em uma situação ideal, o gestor deveria atentar para tais fatores, caso tenha como objetivo comandar uma organização duradoura, onde os trabalhadores estejam motivados a participar deste crescimento e queiram investir naquilo que fazem. As três situações que devem estar presentes são:

[...] a primeira é maximizar o atrativo representado pelas condições do local de trabalho. A segunda, encontrar maneiras de dotar esse trabalho de significado e valor. A terceira, ao selecionar e recompensar os indivíduos que encontrem satisfação nesse trabalho, os líderes conseguem elevar o moral das organizações como um todo numa direção positiva (CSIKSZENTMIHALYI, 2004, p.70).

As organizações têm, em seus dirigentes, a tarefa principal de fazer com que as pessoas sob seu comando trabalhem de modo eficiente. Caso as potencialidades dos trabalhadores possam ser expressas na execução de seu trabalho, o ideal será alcançado, pois liderar é muito mais incentivar do que realizar (CSIKSZENTMIHALYI, 2004).

Deste modo, é fundamental que sejam conhecidos os motivos que levam as pessoas a querer trabalhar, pois o gestor que for capaz de propiciar um ambiente de trabalho que proporcione aos indivíduos condições para que expandam ao máximo suas potencialidades, terá trabalhadores comprometidos, além de um ambiente agradável de trabalho. Porém, se este reconhecer que as capacidades incluem não somente os talentos, mas, também, forças e virtudes, ficam claras as implicações da escolha e da recriação do trabalho (SELIGMAN, 2004).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Hart (1999), assim, como outros pesquisadores, acredita que quando uma pessoa está feliz com seu trabalho, provavelmente estará mais satisfeita com sua vida, principalmente se atentarmos para o papel que o trabalho assume, nos dias de hoje, na formação da identidade do sujeito. Os benefícios que o trabalho oferece são importantes para o bem-estar, especialmente: oportunidades de interação e inserção social, propósito e objetivos, preenchimento do tempo livre, desafios que poderão ser enfrentados com as habilidades pessoais, *status*, além da renda.

Quando as expectativas do trabalhador em relação à sua atividade profissional são concretizadas, este experimentará bem-estar; e quanto maior for o desafio e o apoio no trabalho, assim como a variedade e as oportunidades de aprender e de por em prática sua capacidade, maior será a probabilidade de que esta pessoa experiente *flow*. Neste sentido, a diversificação no trabalho e o apoio do gestor têm sido as fontes de satisfação mais indicadas

pelos trabalhadores. Entretanto, quando estas duas situações não estão presentes, os relatos apontam para alienação e apatia no trabalho.

Csikszentmihalyi (1999), a partir de extenso estudo, com milhares de pessoas, concluiu que estas, muitas vezes, passam dia após dia sem ter contato com suas emoções. Por essa razão, oscilam entre dois extremos: a maior parte do tempo estão imersas na ansiedade das pressões profissionais e obrigações sociais e, quando podem desfrutar os momentos de lazer, preferem o tédio passivo. Nesse sentido, a descoberta do *flow* é uma experiência fundamental, pois se a pessoa não assumir a direção de sua vida, ela será controlada pelo mundo exterior, servindo, assim, a propósitos alheios. Não se pode esperar que alguém ajude o outro a viver; é preciso que se descubra como fazer isso por conta própria, e nesses momentos, a solidão é extremamente importante para que a pessoa compreenda que deve enfrentar desafios com tarefas que exijam alto grau de habilidade e compromisso.

O trabalho pode ser o principal facilitador do *flow* porque significa “tudo aquilo que um organismo faz para evitar que a entropia não venha a destruí-lo” (CSIKSZENTMIHALYI, 2004, p.71). E, Seligman acrescenta que é “quase impossível esclarecer se a maior satisfação no trabalho faz a pessoa mais feliz ou se a disposição de ser feliz gera satisfação no trabalho” (SELIGMAN, 2004, p.56).

Um fator importante que relaciona trabalho e *flow* refere-se aos desafios, levando o profissional a colocar em ação suas forças e talentos para compensar as dificuldades da tarefa (SELIGMAN, 2004). Csikszentmihalyi (2004, p.53) argumenta dizendo que “não há empreendimento capaz de fugir ao marasmo se os desafios que representa são sempre do mesmo nível”, e que a própria pessoa passará a exigir de si mesma a busca de realizações e de sucesso, colocando em prática suas forças pessoais e virtudes. Em algumas profissões, o plano de carreira significa vários patamares que serão atingidos, ao longo dos anos, com responsabilidades cada vez maiores, possibilitando uma experiência de *flow* contínuo durante muitos anos.

Contudo, não se pode excluir do contexto da Psicologia Positiva a preocupação com uma realidade inexorável que nos cerca e aponta para a fragilização das relações de trabalho em todo o mundo. Há que se vislumbrar um futuro que prime pelo bem-estar e pela satisfação dos trabalhadores e, nesse sentido, a descoberta do *flow* tem uma grande contribuição a dar. Mas, para isto, é imprescindível contextualizar o trabalho nos dias de hoje, entendendo, criticando e conscientizando empresários, gestores, psicólogos do trabalho etc., da importância de rever a lógica do trabalho no capitalismo contemporâneo e todos os desdobramentos que vem causando. Por outro lado, não se pode deixar cair na armadilha de um desencantamento crônico que nos impeça de continuar buscando gerar condições para que o trabalhador possa, por si só e de forma coletiva, vir a criar e a se re-criar através do trabalho, ainda que essas condições estejam muito longe de serem ideais.

Dentre as preocupações da Psicologia Positiva para os próximos anos estão: compreender melhor os pilares que a sustentam; como aumentar os momentos de *flow*, conceito importante para se agir intencionalmente na majoração dos índices de felicidade; compreender melhor as emoções; e contribuir para um aperfeiçoamento das políticas públicas mundiais.

6. REFERÊNCIAS

ANTUNES, R. Adeus ao trabalho? ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 1999.

CSIKSZENTMIHALYI, M. Gestão qualificada. Porto Alegre: Artmed, 2004.

CSIKSZENTMIHALYI, M. A descoberta do fluxo: A psicologia do envolvimento com a vida cotidiana. Rio de Janeiro: Rocco, 1999.

CSIKSZENTMIHALYI, M. A psicologia da felicidade. São Paulo: Saraiva, 1992.

DEJOURS, C. A Loucura do Trabalho. 5ª ed. São Paulo: Editora Cortez, 1998.

DIENER, E. Subjective well-being. Psychological Bulletin, v.95, p.542-575, 1984.

DIENER, E.; LUCAS, R.E. Personality and subjective well-being. In: KAHNEMAN, D.; DIENER, E.; SCHWARZ, N. (Orgs.). Well-being: The foundations of hedonic psychology. (p.213-229). New York: Russell Sage Foundation, 1999.

DIENER, E.; SELIGMAN, M.E.P. Very happy people. Psychological Science, v.13, p.81-84, 2002.

DIENER, E.; SUH, E.M.; OISHI, S. Recent findings on subjective well-being. Indian Journal of Clinical Psychology, v.24, p.25-41, 1997.

FREDRICKSON, B. The role of positive emotions in Positive Psychology: The broaden-and-build theory of positive emotion. American Psychologist, v.56, p. 218-226, 2001.

GONÇALVES, S.M.M. Mas, afinal, o que é felicidade? Ou, quão importantes são as relações interpessoais na concepção de felicidade entre adolescentes. 2006, 222f, Tese (doutorado), UFRJ, Rio de Janeiro.

HART, P.M. Predicting employee satisfaction: a coherent model of personality, work and nonwork experiences, and domain satisfaction. Journal of Applied Psychology, v.84, p.564-584, 1999.

LEITE, A.P.T.T; GONÇALVES, S.M.M.; LUIZ VIANNA, F.R. Sofrimento Psíquico no Trabalho e os Desafios para a Psicologia. In: Anais do II Congresso Brasileiro Psicologia: Ciência e Profissão. São Paulo, 2006.

MYERS, D.G. The funds, friends, and faith of happy people. American Psychologist, v.55, p.56-67, 2000.

PEREIRA, C.A.A. Um panorama histórico-conceitual acerca das dimensões de qualidade de vida e do bem-estar subjetivo. Arquivos Brasileiros de Psicologia, v.49, n.4, p.32-48, 1997.

SELIGMAN, M.E.P. Felicidade autêntica: Usando a nova psicologia positiva para a realização permanente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2004.

SELIGMAN, M.E.P.; CSIKSZENTMIHALYI, M. Positive psychology: An introduction. American Psychologist, v.55, p.5-14, 2000.

SNYDER, C.R.; LOPEZ, S.S. Psicologia positiva: Uma abordagem científica e prática das qualidades humanas. Porto Alegre: Artmed, 2009.

