



## Universidades Lusíada

Cardana, Rodrigo Marques

### A felicidade e o bem-estar organizacionais

<http://hdl.handle.net/11067/2313>

<https://doi.org/10.34628/vcvc-0n77>

#### Metadados

<b>Data de Publicação</b>	2016
<b>Resumo</b>	O presente artigo visa elaborar uma abordagem sumária ao conceito de felicidade e a importância da sua consideração na economia e na gestão empresarial. O objetivo será fornecer um conceito simples de felicidade e as suas principais interpretações nos vários ramos do saber, assim como as suas novas implicações na ciência, de forma a sustentar a sugestão de uma ferramenta de mensuração da felicidade e do bem-estar subjetivo organizacionais que terá como objetivo contribuir para uma promoção do be...
<b>Palavras Chave</b>	Felicidade, Qualidade de vida no trabalho
<b>Tipo</b>	article
<b>Revisão de Pares</b>	Não
<b>Coleções</b>	[ULL-FCEE] LEE, n. 20 (2016)

Esta página foi gerada automaticamente em 2023-09-12T19:13:55Z com informação proveniente do Repositório

## **A FELICIDADE E O BEM-ESTAR ORGANIZACIONAIS**

**Rodrigo Marques Cardana**

Mestre em Economia. Universidade de Coimbra

**Resumo:** O presente artigo visa elaborar uma abordagem sumária ao conceito de felicidade e a importância da sua consideração na economia e na gestão empresarial. O objetivo será fornecer um conceito simples de felicidade e as suas principais interpretações nos vários ramos do saber, assim como as suas novas implicações na ciência, de forma a sustentar a sugestão de uma ferramenta de mensuração da felicidade e do bem-estar subjetivo organizacionais que terá como objetivo contribuir para uma promoção do bem-estar dos seus colaboradores. O artigo começa por expor alguns dos principais contributos da investigação desenvolvida no ramo da economia da felicidade e os respetivos efeitos que poderá ter no desenvolvimento de políticas económicas e na administração empresarial. Alguns factos sugerem que, apesar de as pessoas e, em termos agregados, os países, estarem hoje mais ricos e terem melhores condições de vida, não parecem individualmente e coletivamente mais felizes. Tendo esta perspectiva em consideração, serão evidenciadas algumas das formas de mensurar a felicidade e as suas relações com o conceito de utilidade, procurando evidências que justifiquem a objetiva quantificação da felicidade organizacional, como forma de incrementar o bem-estar social e contribuir para uma sociedade mais saudável. O artigo termina com a proposta de um instrumento de mensuração do bem-estar nas organizações, concebido para aferir de forma inovadora a felicidade nas empresas.

*Palavras-chave:* Felicidade; Satisfação com a Vida; Bem-estar Subjetivo; Utilidade.

**Abstract:** This paper intends to make a brief approach on the concept of happiness and the importance of its consideration in the field of economics and business management. The key point is to provide a basic concept of the subject of happiness and its main interpretations across various fields of knowledge as well as its new applications on science, in order to support the suggestion of a questionnaire designed to access organization's happiness and subjective wellbeing, intending to contribute to the promotion of the collaborators' wellbeing. The paper starts by exposing some of the main contributes of the research developed in the field of economics of happiness and the effects that it can have on the development of economic policies and companies' administration. Facts will show that, in spite people and, collectively, countries are getting richer and have better quality of life, they don't appear to be individual and collectively

happier. Considering this view, some of the ways of happiness' measurement and its relations with the concept of utility are highlighted, searching for evidence that justifies an objective quantification of organizational happiness as a way to improve social wellbeing and to contribute for a healthier society. The paper finishes by proposing an instrument of wellbeing measurement on organizations designed to assess companies' happiness in a refreshed way.

*Key-words:* Happiness; Life Satisfaction; Subjective Well-being; Utility.

## 1. Introdução

O conceito de felicidade, a sua definição e importância, são temas que há muito ocupam o pensamento da sociedade em geral, de filósofos e de profissionais das mais variadas áreas científicas. Não obstante, nunca tanto como nas últimas décadas foi dada tanta atenção ao modo como esta se desenvolve e é mantida nos indivíduos, verificando-se, hoje, uma preocupação crescente por parte de organizações e países para melhor a compreender e facilitar o seu desenvolvimento, numa busca de uma promoção do bem-estar mais sustentada.

Olhando atentamente para o estado atual da sociedade, não será necessário recorrer a uma vasta gama de fontes de investigação para se constatar o facto de, apesar de as condições de vida terem melhorado substancialmente na generalidade da população, serem cada vez mais os fenómenos que conduzem à insatisfação e à insegurança. As elevadas taxas de depressão, suicídio, *stress* e ansiedade, assim como a tendência dos índices de criminalidade para não registarem decréscimos significativos, são apenas algumas evidências de que existirá algo mais para além das condições de vida, da posse ou do estatuto, que contribuirá para uma felicidade de longo prazo sustentada.

O conceito de felicidade não é, de facto, novo em disciplinas como a economia ou a gestão. Contudo, a sua consideração e mensuração tem sido alvo de considerável atenção nestas disciplinas nos últimos tempos. Esta realidade encontra alguma justificação nas descobertas realizadas por Richard Easterlin, ao ter constatado que, nos EUA, apesar de o rendimento *per capita* ter aumentado substancialmente entre 1946 e 1991, os níveis reportados de felicidade de longo prazo mantiveram-se constantes, chegando mesmo a decrescer (Layard, 2005). Mais tarde, foram igualmente confirmadas realidades idênticas em diversos países, tais como o Inglaterra e o Japão (Frey, 2008). Numa tentativa de fornecer uma justificação para o apelidado Paradoxo de Easterlin ou Paradoxo da Felicidade, os fenómenos da adaptação e das comparações sociais foram indicados como parcialmente determinantes, na medida em as pessoas se adaptam aos novos estímulos que aumentam o bem-estar, regressando aos seus níveis originais de satisfação, ao mesmo tempo que as constantes comparações que efetuam relativamente às pessoas com quem se relacionam se refletem numa busca incessante por novos estímulos de satisfação, onde acréscimos de felicidade são, em regra, apenas transitórios (Frey, 2008).

Por conseguinte, vários ramos do saber têm produzido esforços na tentativa de identificar quais serão os fatores e condicionantes que levarão as pessoas a

sentirem-se felizes, tendo sido dedicada especial preocupação aos fatores que conduzirão a uma felicidade de longo prazo, crescente e sustentada. Com especial importância, a psicologia, nomeadamente o ramo da psicologia positiva, tem registado importantes contribuições e desenvolvimentos na definição e mensuração do estado de satisfação e felicidade, existindo, hoje, diversas ferramentas capazes de apresentar novas respostas para a antiga questão da promoção do bem-estar social.

Ao longo deste artigo, serão apresentadas interpretações do conceito de felicidade, assim como as suas determinantes internas e externas ao indivíduo, de forma a suportar a sugestão de uma ferramenta de mensuração do bem-estar subjetivo – conceito utilizado na psicologia como definição aproximada de felicidade – desenhado para sustentar uma reorientação das práticas empresariais, onde o indivíduo é visto como um ser multidimensional e central nas preocupações destas.

Assim, a secção 2 irá expor algumas interpretações do conceito de felicidade, bem como algumas evidências da sua utilização na economia e os principais resultados que a investigação do novo ramo da economia da felicidade tem apresentado. Por sua vez, a secção 3 terá como finalidade apresentar as medidas de mensuração do bem-estar subjetivo, essencialmente propostas pela psicologia, assim como expor algumas evidências da sua utilização e fiabilidade. Seguidamente, a secção 4 dedica-se à apresentação dos diferentes estados de motivação pelos quais as pessoas podem passar, assim como os determinantes psicológicos que estarão na origem de experiências de prazer, satisfação e crescimento pessoal, de forma a fundamentar a sugestão de uma ferramenta de mensuração da felicidade/bem-estar subjetivo nas organizações, que será exposta e explorada na secção 5 e acompanhada de algumas possíveis utilizações e benefícios. Por último, a secção 6 conclui com uma exposição dos principais conceitos a reter e a sugestão de uma reorientação das práticas empresariais atuais, tendo como objetivo uma melhoria sustentada do bem-estar social.

## **2. Felicidade na Economia e nas organizações**

### **2.1 Algumas considerações sobre felicidade**

A felicidade será, certamente, das questões que há mais tempo são debatidas e pensadas pela sociedade e, conseqüentemente, das que maior número de interpretações e teorias acerca da sua origem regista. De acordo com Layard (2005: p.12), “existem incontáveis fontes de felicidade e incontáveis fontes de dor e sofrimento. Contudo, toda a nossa experiência contempla em si uma dimensão que corresponde a quão bem ou quão mal nos sentimos”.

Tal facto poderá explicar a razão de muitos autores, provindos de inúmeras áreas do saber, terem já dedicado o seu pensamento à reflexão sobre a felicidade. Ainda assim, contrariamente aos significativos desenvolvimentos alcançados em

praticamente todos os âmbitos do conhecimento, ainda resta um longo caminho até atingir-se uma compreensão substantiva do conceito de felicidade e do que a motiva ou inibe em cada pessoa. Não obstante, com a crescente preocupação que o tema hoje apresenta, cada vez mais se assiste ao surgimento de sofisticados métodos de mensuração da felicidade e de alguns dos seus determinantes. Segundo Ash (2008), um importante contributo surge através do ramo da neurociência que, “felizmente, [...] progrediu bastante nos últimos vinte anos. Medidas dos níveis de serotonina, fluxo sanguíneo, absorção de oxigénio, atividade elétrica em diferentes partes do cérebro e ressonâncias magnéticas (*MRI*) confirmam uma relação direta entre atividade cerebral e sentimentos declarados.” Segundo esta perspetiva, “a felicidade é, em princípio, tão mensurável como a corrente sanguínea” Layard (2005).

Contudo, mesmo tendo em consideração os mais recentes desenvolvimentos que a ciência tem apresentado, o conceito de felicidade carece, ainda assim, de uma descrição capaz de ilustrar fielmente o que o sentimento pode representar na vida das pessoas. Sobre este aspeto, a filosofia iluminista do século XVIII apresentava o Princípio da Maior Felicidade (*Greatest Happiness Principle*), no qual referia que, no que toca a comportamento privado, a ação moralmente correta é aquela que produz a maior felicidade para as pessoas que afeta. Definia, igualmente, que os indivíduos se deveriam importar com os outros na mesma medida em que se importam com eles próprios, correspondendo esta atitude de bem comum a uma das maiores fontes de felicidade (Layard, 2005). Já a filosofia budista, refere que “A felicidade é algo mais do que meramente satisfazer os nossos desejos materiais e outros desejos. A raiz da felicidade não está no que nós desejamos, ou naquilo que conseguimos obter, mas sim em algum lugar completamente diferente. Cresce num lugar de contentamento que existe independentemente daquilo que obtemos ou atingimos” (Dalai Lama e Muiyzenberg, 2009: p.2). Paralelamente, segundo esta filosofia, o sofrimento surge através da tentativa de sustentar uma identidade enganosa, construída através do apego a fenómenos físicos transitórios, conceito apelidado de origem dependente (*dependant origination*) (Ash, 2008).

Por conseguinte, adota-se a ideia de que a felicidade corresponde a algo mais do que fenómenos físicos transitórios, posse ou estatuto. Trata-se de um sentimento que provém do interior de cada um e que está dependente de um conjunto de fatores que, quando combinados, contribuem para o bem-estar das pessoas. Entre esses fatores, encontram-se as relações sociais, o autodesenvolvimento do indivíduo, a sua autoestima e realização pessoal, assim como fatores de carácter coletivo, tais como o próprio bem-estar das pessoas com quem o indivíduo se relaciona e da própria sociedade.

## 2.2 Evidências da Economia da Felicidade

Desde o início da estruturação do pensamento económico que a felicidade das pessoas faz parte das preocupações dos economistas. A teoria utilitarista, estruturante de parte significativa do pensamento económico até a atualidade,

defendia que uma ação coletiva deveria promover a felicidade para o maior número possível de pessoas que afetava. Como refere Frey (2008: p.21) “a felicidade é considerada por muitos como um fim último da vida; na realidade, quase todas as pessoas desejam ser felizes. [...] Durante um bom tempo, a economia tomou o rendimento com um indicador adequado, embora incompleto, do bem-estar humano”. Hoje, “temos boas maneiras para medir o quão felizes as pessoas estão e, toda a evidência indica que, em média, estas não estão mais felizes do que estavam há cinquenta anos atrás. No entanto, ao mesmo tempo os rendimentos médios mais que duplicaram.” (Layard, 2005: p.3).

A investigação sobre a felicidade na economia foi vivamente reanimada por Richard Easterlin, professor de Economia na Universidade da Carolina do Sul, EUA, quando em 1974 verificou que, nos EUA, entre 1946 e 1991, apesar de o rendimento real *per capita* ter aumentado por um fator de 2,5 (de aproximadamente \$11.000 para \$27.000, em dólares de 1996), a felicidade, em média, manteve-se constante. Este famoso estudo sobre a felicidade dos norte-americanos tornou-se conhecido como Paradoxo de Easterlin ou Paradoxo da Felicidade. (Frey, 2008: p.33-34).

Desde então inúmeras pesquisas foram desenvolvidas e diversas variáveis económicas foram correlacionadas com a felicidade, visando compreender melhor como estas interferem no bem-estar das pessoas. Richard Layard (2005) identifica três evidências que sustentam o facto de a felicidade não ter aumentado no ocidente. A primeira surge quando se analisam as mesmas pessoas ao longo do tempo: “[...] quando olhamos para as mesmas pessoas ao longo das suas vidas, observamos que estas não estão mais felizes, apesar de sabermos que se encontram mais ricas.” (Layard, 2005: p.32). A segunda evidência surge através de comparações entre países. “Se compararmos os países industrializados do ocidente, os mais ricos não são mais felizes que os mais pobres”. Inclusive, “[...] podemos observar que, a partir dos \$20.000 *per capita*, rendimento adicional não está associado com felicidade acrescida” (Layard, 2005: p.32-33). Por último, a terceira evidência surge quando se consideram a depressão e o crime. “A maioria das evidências sugere que a depressão tem aumentado desde a Segunda Guerra Mundial. [...] Até aos quinze anos de idade, sensivelmente 15% da população americana sofreu de depressão grave. [...] O alcoolismo é um outro indicador significativo de infelicidade. [...] O facto mais significativo trata-se do crime.” Entre 1950 e 1980, o índice de criminalidade aumentou na maioria dos países por mais de 300%. [...] Contudo, apesar de este ter começado a declinar desde 1980, hoje em dia continua a registar valores superiores àqueles verificados em 1950 (Layard, 2005: p.35-37).

Frey Bruno (2008) vai mais longe e apresenta uma vasta gama de evidências sugeridas pelos estudos da economia da felicidade. Em síntese, os dados que apresenta sugerem que pessoas casadas, com elevados rendimentos, do sexo feminino, com elevada educação, trabalhadores independentes e reformados são quem demonstra maiores níveis de felicidade, quando avaliada a partir do seu bem-estar subjetivo declarado.



Por sua vez, Richard Layard (2005) sugere que as relações familiares, a situação financeira, o trabalho, a comunidade e os amigos, a saúde, a liberdade pessoal e os valores pessoais – sendo os cinco primeiros ordenados por ordem de importância – são os fatores que mais contribuem para a felicidade das pessoas, conceito que apelidou de Os Grandes Sete (*The Big Seven*).

### 2.3 O efeito da Adaptação ou Habituação e das comparações sociais

Desde o início da discussão sobre o Paradoxo de Easterlin, ou Paradoxo da Felicidade, os investigadores têm produzido esforços para tentar encontrar uma explicação para o facto de o rendimento, a posse de bens materiais ou o estatuto não determinarem níveis elevados de felicidade no longo prazo. As explicações mais abrangentes surgem através de dois conceitos: o fenómeno da adaptação e as comparações sociais.

#### A adaptação

A teoria da adaptação sugere que os sentimentos que os indivíduos experienciam quando sujeitos a novos estímulos possuem um efeito efémero. Segundo Frey (2008: p. 64-65) “trata-se do processo ou mecanismo que reduz os efeitos hedónicos de um estímulo constante ou repetido”, fazendo com que o bem-estar, que as pessoas associam a uma nova realidade das suas vidas, sofra alterações apenas temporárias. A transitividade das alterações do bem-estar deve-se ao facto de a atenção que lhe é dedicada se ir desvanecendo no tempo, até ao ponto que ocupam o pensamento como que em *part-time* (Kahneman e Krueger, 2006).

Por conseguinte, os sentimentos adaptam-se às experiências, de tal forma que os efeitos sentidos no bem-estar, fruto de novas constantes na vida, vão ocupando a mente por um período cada vez menor de tempo, até que, eventualmente, a felicidade sentida regressa ao seu estado normal, que, por sua vez, é determinada por fatores biológicos, psicológicos e sociais (Carvalho, 2009). Uma vez de volta ao seu estado natural de bem-estar, ou felicidade, corre-se em busca de novos estímulos que voltem a proporcionar experiências de prazer e de bem-estar psicológico, com vista a que a felicidade se mantenha em tal patamar pressentido. Este processo é apelidado de escalada hedonística (*Hedonic Treadmill*) e refere-se ao efeito transitório de alterações de circunstâncias da vida na felicidade declarada. Segundo esta perspetiva, trata-se de uma busca incessante por prazeres, sensações e estímulos que permitam sentir uma satisfação que, ao contrário do previsto pelos indivíduos, é apenas temporária.

Ainda assim, existem casos em que o processo de adaptação não se verifica completamente, tais como a viuvez, tomar conta de uma pessoa que sofra de Alzheimer, ruídos altíssimos e imprevisíveis (Layard, 2005), desemprego, incapacidade severa e o apelidado “efeito de lua-de-mel” (Frey, 2008; Kahneman e Krueger, 2006). Desta forma, segundo Layard (2005), as descobertas frequentes

sobre a adaptação irão desafiar a intuição do dia-a-dia e a doutrina económica, ao sugerir que, no longo prazo, o bem-estar não está diretamente relacionado com as circunstâncias e oportunidades dos indivíduos; ao mesmo tempo que “se não anteciparmos que nos acostumamos aos nossos bens materiais, iremos sobreinvestir na sua aquisição, à custa do nosso lazer” (Layard, 2005: p. 49).

Tomando em consideração que a busca incessante por bens materiais apenas trará prazeres efémeros, que alimentará uma escalada hedonística insaciável, em que a busca por novos estímulos é perpétua, será aceitável considerar uma reorientação quer do percurso individual, quer das políticas económicas e empresariais, onde fatores como lazer, família ou desenvolvimento pessoal são cada vez mais relevantes. Sabendo que a adaptação a aspetos como a amizade e relações sociais não é completa – não são tomadas como garantidas – “claramente, o segredo para a felicidade será procurar estas condicionantes positivas às quais nunca nos conseguimos adaptar totalmente” (Layard, 2005: p.49).

### As comparações Sociais

As comparações sociais surgem na literatura consistentemente como parte explicativa do Paradoxo da Felicidade, na medida em que apresentam a importância do valor relativo do consumo e posse no bem-estar dos indivíduos, enquanto gerador de estímulos efémeros de felicidade.

O pressuposto de que aspetos como o rendimento ou a posse de bens materiais importam para as pessoas mais do que por si mesmo é de importância maior no estudo da economia. Não surpreendentemente, o rendimento tem surgido na literatura económica como o aspeto mais abordado quando as comparações sociais são tidas em consideração, dado que, segundo estas, não é o nível absoluto de rendimento que importa mais, mas antes a posição de uma pessoa em relação aos outros indivíduos (Frey, 2008). Tal como refere Layard (2005: p. 44-45), “ [...] os indivíduos estão preocupados com o seu rendimento relativo e não simplesmente com o seu nível absoluto. Eles querem acompanhar os restantes (*keep up with the Joneses*) e se possível superá-los”. Ao efetuar comparações sociais, os indivíduos têm em consideração aqueles que lhes estão mais próximos - em vez de, por exemplo, estrelas de cinema, ou desportistas - pois o que importa para estes é o seu grupo de referência, visto que o que estes atingem estará certamente mais ao seu alcance.

Desta forma, as comparações sociais poderão explicar em larga medida a razão pela qual países como os Estados Unidos da América, o Japão ou o Reino Unido apresentam níveis constantes - por vezes, até decrescentes - de felicidade reportada pelos seus cidadãos, apesar do seu rendimento ter mais do que duplicado nas últimas décadas, proporcionando-lhes consideráveis melhorias nas suas condições de vida (Frey, 2008). Portanto, pode-se afirmar que, em conjunto com a adaptação, as comparações sociais fazem com que as pessoas tenham aspirações ainda mais elevadas, levando a que escalada hedonística se transforme numa corrida incessante, onde a busca por novos estímulos é parte constante das suas

preocupações. Ao mesmo tempo, segundo Layard (2005: p. 42), “porque estas duas forças são consideráveis na natureza humana, é bastante difícil que o crescimento económico aumente a nossa felicidade”.

Assim, destaca-se a importância do estudo da felicidade na economia, pois, sabendo que esta depende de um elevado número de determinantes, a sua investigação permitirá “isolar condições que afetam o bem-estar individual e social e avaliar em que medida isso acontece” (Frey, 2008: p.22). Ao mesmo tempo a investigação da felicidade permite determinar quantitativamente a “importância de fatores genéticos, de personalidade, sociodemográficos, culturais e políticos” (Frey, 2008: p.23), que poderão levar à construção de medidas macroeconómicas de promoção do bem-estar social que estejam mais de acordo com as condicionantes que realmente afetam e constroem a felicidade e a satisfação das pessoas.

#### 2.4 A questão da mensuração ordinal e cardinal da utilidade na Economia

“As primeiras concepções populares de utilidade, desde Jeremy Bentham, até Francis Ysidro Edgeworth e Alfred Marshall, fundamentavam-se num fluxo hedónico contínuo entre prazer e dor” (Kahneman e Krueger, 2006). Desde que os primeiros passos foram dados para a construção de uma teoria económica de mercado, por Adam Smith, até à atualidade, que o conceito de utilidade tem ocupado a esfera das preocupações dos economistas, atingindo uma importância tal que despoletou várias revoluções em diferentes ideologias, ao mesmo tempo que novas linhas de pensamento se foram gerando em torno da sua interpretação. Essencialmente, o debate em torno da utilidade tem sido desenvolvido relativamente à sua medição ordinal, defendida pelo movimento positivista da economia, ou cardinal, apoiada pela corrente utilitarista, a qual sugeria que esta poderia ser alvo de comparações interpessoais, ideia fortemente contestada pelos primeiros, sob o pressuposto de que se tratavam de juízos de valor e, por isso, sem relevância científica (Drakopolus, 1989).

Como principal percussor da teoria utilitarista no seio da economia, John Stuart Mill defendia que a utilidade deveria ser interpretada como um equilíbrio entre prazer e dor sentidas por um indivíduo (Binmore, 2009). Por sua vez, “[...] a teoria moderna da utilidade considera que qualquer pessoa que tome decisões de modo consistente em situações de risco, dará a entender ao observador que está a tentar maximizar o valor esperado de algo. Este “algo” abstrato, é o que a teoria moderna considera como utilidade” (Binmore, 2009: p.5).

Desta forma, será possível distinguir duas correntes de pensamento na teoria económica: os economistas orientados para uma visão utilitarista, com uma crença na comparabilidade e medições cardinais da utilidade; e os defensores de uma economia positivista, que rejeitam a comparabilidade e defendem a medição ordinal do conceito (Drakopolus, 1989).

Até ao início do século XX, a ideia de uma medição cardinal de utilidade (i.e., a ideia de que as escalas de utilidade podem ser medidas e, em particular,

podem ser comparadas entre indivíduos) esteve presente na economia e encontrou defensores como Edgeworth, que afirmava que o cálculo do prazer e dor é a base para a economia, tal como defendia Jeremy Bentham.

Contudo, logo no início do século XX, a corrente positivista da economia tornou-se predominante, tendo a ideia de uma medição cardinal da utilidade sido afastada da teoria económica. Vilfredo Pareto, considerado pai da corrente positivista do bem-estar na economia, desempenhou um importante papel nesta reversão de ideologias, com o argumento de que a felicidade (correspondente ao termo que este utilizava: *ophelimity*) de um indivíduo, ou o seu índice, não pode ser comparada com a felicidade de outro indivíduo, ou o seu índice, pois tratam-se de grandezas heterogêneas. A ideia de que a utilidade apenas deveria ser mensurada em escalas ordinais vigorou na ciência económica até depois da Segunda Guerra Mundial. Até esta data, muito devido à influência que Nicholas Kaldor e John Richard Hicks tiveram na economia através da sua tentativa de construir uma teoria de bem-estar social sem recorrer à utilização de comparações interpessoais de utilidade, o movimento positivista nunca esteve tão presente no pensamento económico. Contudo, após a Segunda Guerra Mundial, tornou-se comum nos países mais desenvolvidos implementar medidas como impostos progressivos ou serviços nacionais de saúde, que requeriam notoriamente a utilização de algum tipo de comparação entre o bem-estar dos cidadãos, voltando a evidenciar a necessidade de que os juízos de valor estivessem presentes para aconselhar a tomada de decisões políticas (Drakopolus, 1989). A partir desta altura foram inúmeros os esforços que se produziram no sentido de desenvolver medidas mais precisas para avaliar o bem-estar dos indivíduos, com um especial contributo da psicologia através da utilização do bem-estar subjetivo, na tentativa de compreender mais profundamente o que motiva as pessoas na sua tomada de decisão. Estas novas medidas introduzidas sustentaram novas metodologias de investigação, capazes de complementar em grande escala o conhecimento económico e organizacional, como seguidamente se expõe.

### **3. O Bem-Estar-Subjetivo, medidas e aplicação**

O bem-estar subjetivo declarado consiste em duas componentes distintas: uma parte afetiva, que se refere à presença de emoções positivas (*positive affect* - PA) e a ausência de emoções negativas (*negative affect* - NA); e uma parte cognitiva. Enquanto que esta última corresponde a uma avaliação baseada em informação da vida do indivíduo, onde este estima até que ponto a sua vida corresponde e se assemelha às suas expectativas de uma vida ideal, a parte afetiva é baseada numa avaliação hedónica guiada por emoções e sentimentos.

Mesmo considerando que, “por boas razões, os economistas têm tido uma preferência de longa data para estudar as preferências reveladas dos indivíduos [...], frequentemente as pessoas efetuam escolhas que acarretam uma relação mista

com a sua felicidade” (Kahneman e Krueger, 2006: p.1), nem sempre sabem o que gostariam de ter ou fazer, estão muitas vezes sujeitas ao enviesamento de projeção e não maximizam a utilidade sentida (Frey, 2008: p.41). Por conseguinte, “[...] a abordagem subjetivista da utilidade proporciona um caminho complementar frutuoso para o estudo o mundo” (Frey, 2008: p.41), uma vez que permite medir diretamente o bem-estar humano, através de declarações dos indivíduos acerca da sua satisfação real com as suas vidas, ou de parte dominante delas. Através da sua mensuração, o bem-estar subjetivo cria uma base não só para testar de forma explícita pressupostos e proposições fundamentais da teoria económica, mas também para desenvolver e testar teorias novas e mais abrangentes sobre o comportamento humano (Frey, 2008).

### 3.1 Métodos de recolha de Bem-Estar Subjetivo

As questões utilizadas com mais frequência na investigação que recorre a medidas de bem-estar subjetivo geralmente dizem respeito a declarações sobre a satisfação com a vida como um todo, a felicidade declarada. Como medidas mais convencionais, existem as escalas de item único, onde é solicitado aos indivíduos que avaliem as suas vidas como um todo. Como exemplo, pode referir-se o Inquérito Mundial aos Valores (*World Values Survey*), no qual pessoas de 81 países são questionadas numa escala de 1 (não satisfeito) a 10 (Satisfeito), nos seguintes termos: “Em geral, em que medida está satisfeito com a sua vida como um todo nos dias que correm?” (Frey, 2008). Perante este tipo de questionamento, os inquiridos revelam pouca dificuldade em responder às perguntas, obtendo-se taxas de não resposta substancialmente inferiores àquelas verificadas quando são questionados acerca dos seus rendimentos, por exemplo (Kahneman e Krueger, 2006).

Uma vez que geralmente a principal utilização para as medidas de felicidade não passa por comparar níveis em sentido absoluto, mas antes procurar identificar determinantes da felicidade, não será necessário partir do princípio que o bem-estar subjetivo declarado é cardinalmente mensurável ou que permite efetuar comparações interpessoais (Frey, 2008).

Paralelamente, algumas escalas mais complexas são utilizadas na mensuração do bem-estar subjetivo, como é o caso de perguntas de escala múltipla. Usualmente, estas são obtidas através de escalas, utilizando um cronograma de emoções positivas e negativas (*Positive and Negative Affect Schedule - PANAS*), ou recorrendo à Escala Sobre a Satisfação com a Vida (*Satisfaction With Life Scale - SWLS*) (Horn, 2007).

Tendo em especial consideração tais escalas, foram desenhados vários métodos de aferir o bem-estar subjetivo dos indivíduos, assim como a sua respetiva utilidade experimentada, que, em síntese, é obtida através de sentimentos que estes associam, através de uma escala que lhes é fornecida, a um determinado episódio pelo qual passam durante o dia. Os dois métodos mais relevantes neste contexto são o Método de Amostragem das Experiências (*Experience Sampling Method -*

ESM) – proposto por Mihaly Csikszentmihalyi -, e o Método de Reconstrução do Dia (*Day Reconstruction Method* - DRM) – proposto por Daniel Kahneman et al – e que será adotado em parte e sugerido na secção 5. Relativamente ao primeiro, ESM, este foi desenvolvido para recolher informação sobre os sentimentos declarados pelos indivíduos em tempo e circunstâncias reais durante momentos selecionados aleatoriamente dos seus dias. Para tal, os inquiridos transportam com eles equipamentos eletrónicos, que os interrogam várias vezes durante o dia com o objetivo de que estes forneçam respostas imediatas (Kahneman e Krueger, 2006). Contudo, apesar da fiabilidade das respostas, as aplicações deste método são limitadas, especialmente devido aos elevados custos que acarreta.

Por sua vez, o DRM foi concebido para recolher dados acerca do modo como os indivíduos experienciam o seu dia, através de uma construção sistemática efetuada no dia seguinte, permitindo combinar elementos do método da amostragem e diários temporais, ao mesmo tempo que facilita a precisão de recordação de sentimentos (Kahneman et al, 2004). Inicialmente, é pedido aos inquiridos que construam um diário que sumarie os episódios que ocorreram no dia anterior, que os irá auxiliar ao descreverem cada um destes, considerando uma bateria de questões, tais como: com quem estavam, onde se encontravam e o que sentiram (Kahneman e Krueger, 2006). Este método reproduz a fiabilidade do ESM, com a vantagem de ser substancialmente menos oneroso.

### 3.2 Evidências e validade dos dados recolhidos sobre bem-estar subjetivo

Segundo Kahneman e Krueger (2006: p.7), “a validade de medidas subjetivas de bem-estar pode ser avaliada, em parte, considerando o padrão das suas correlações com outras características dos indivíduos e a capacidade destes para prever resultados futuros”. Sobre este aspeto, registam-se atualmente inúmeras evidências que propõem a validade das medidas de bem-estar subjetivo. Como exemplo, a neurociência demonstra que aqueles cujo lado esquerdo do córtex pré-frontal é mais ativo, declaram mais sentimentos positivos, riem mais e os seus amigos avaliam-nos como mais felizes, contrariamente ao que acontece no caso de indivíduos em que a maior atividade se situa no córtex pré-frontal direito (Kahneman e Krueger, 2006). De modo a comprovar este facto, a neurociência encontrou já evidências de que medidas de satisfação com a vida estão relacionadas com os estados emocionais dos indivíduos (Kahneman e Krueger, 2006). Complementarmente, além do que demonstra a neurociência, foram já encontradas numerosas variáveis que se encontram correlacionadas com declarações de satisfação com a vida de um modo global, tais como: frequência em que o indivíduo sorri; sorrir com os olhos (sorriso não falsificável); classificações da felicidade do indivíduo efetuadas pelos seus amigos; expressão verbal frequente de emoções positivas; sociabilidade e extroversão; qualidade do sono; felicidade de amigos próximos; saúde autodeclarada; elevado rendimento e elevado rendimento dentro do seu grupo de referência; envolvimento ativo em religião; alterações

recentes em circunstâncias (aumento de rendimento, casamento) (Kahneman e Krueger, 2006).

### 3.3 Confiança e fiabilidade

Para testar a fiabilidade de um indicador, Horn (2007: p.3) refere que a sua confiança “pode ser definida através da sua qualidade global, i.e. a sua consistência e a sua capacidade para fornecer os mesmos resultados em mensurações repetidas”. Por sua vez, no seu artigo, Krueger e Schkade (2007), com o objetivo de aferir a confiança de medidas de bem-estar subjetivo, recorreram ao *test-retest reliability* – “a medida mais saliente para testar a validade de um indicador” (Horn 2007: p.3) - e mediram até que ponto o DRM e as questões padrão de satisfação com a vida poderiam oferecer resultados consistentes. Para o efeito, entrevistaram 229 mulheres, que responderam aos instrumentos em duas Quartas-feiras, separadas por um intervalo de duas semanas. Nos seus resultados, concluíram que estas medidas apresentavam ambas uma correlação de cerca de 0,60 que, na opinião destes, apesar de ser um valor inferior àquele tipicamente encontrado em variáveis microeconómicas, como a educação, ou o rendimento, são elevadas o suficiente para sustentar grande parte da investigação que tem sido desenvolvida recorrendo ao bem-estar subjetivo (Krueger e Schkade, 2007).

## 4. Os condicionantes psicológicos da felicidade e bem-estar: motivação e *flow*

É geralmente aceite que uma ação, quando efetuada com motivação, é estimulada por uma força inerente ao que esta significa para as pessoas. Estar motivado significa que o indivíduo possui uma razão que o move para realizar algo. Segundo Ryan e Deci (2000), a motivação está longe de ser um fenómeno unidimensional e pode diferir quer em termos de quantidade, quer em termos de qualidade. Na perspetiva dos autores, a quantidade de motivação sentida depende de variações de nível, na medida em que uma pessoa se poderá sentir mais ou menos motivada para realizar uma determinada tarefa ou ação; ao mesmo tempo que estará igualmente sujeita a variações em termos de qualidade, uma vez que depende de atitudes e objetivos que orientarão o indivíduo para a ação, estabelecendo uma razão para a meta a alcançar (Ryan e Deci, 2000). Desta forma, a motivação traduz-se numa forma particular de promover o bem-estar das pessoas, na medida em que a força e o propósito dela resultantes deriva num sentimento de realização e satisfação com a atividade ou tarefa que realizam.

### 4.1 A Teoria da Autodeterminação

Com o objetivo de fornecer uma explicação para os diferentes tipos de motivação, Ryan e Deci (2000) sugerem, através da sua Teoria da Autodeterminação

(*Self-Determination Theory* - SDT), que esta se distingue consoante as diferentes razões e objetivos que dão sentido à ação, fazendo que com a motivação se subdivida duas componentes: extrínseca e intrínseca. Segundo esta distinção, será a motivação intrínseca que levará o indivíduo a desenvolver as suas capacidades cognitivas e de aprendizagem, pois está associada a experiências positivas onde são exercitadas e estendidas as capacidades pessoais. Assim, uma pessoa estará intrinsecamente motivada quando as razões que o incentivam a realizar uma determinada ação estejam apenas relacionadas com uma satisfação interna, ou seja, quando é movido pelo gozo ou desafio em si e não por um resultado externo que possa esperar vir a obter. De acordo com os mesmos autores, o mecanismo para facilitar a ocorrência de um estado de motivação intrínseca consistirá em satisfazer as necessidades básicas psicológicas do indivíduo de autonomia, competência e relacionamento. Será a conjugação destas três necessidades que o levarão a sentir controlo na tarefa, ao mesmo tempo que o sentimento de exercício de competência produzirá uma satisfação correspondente aos seus próprios objetivos e bem-estar. (Ryan e Deci, 2000)

Paralelamente, existe uma outra fonte de condições externas que possuem a capacidade de desencadear um estado de motivação nas pessoas para a realização de um objetivo. Trata-se de experiências induzidas por uma motivação extrínseca, que contrasta com a intrínseca, na medida em que uma atividade é realizada tendo como principal propulsor um resultado externo esperado e não apenas satisfação interna. De acordo com a Teoria da Autodeterminação, a motivação extrínseca varia em função do grau de autonomia com que a tarefa é realizada, estando, por sua vez, esta autonomia dependente da internalização (processo de aceitação de um valor ou norma) e da integração (processo de transformar uma norma em um valor pessoal, de forma a fazer sentido para o indivíduo) de comportamentos e normas. Assim, segundo os mesmos autores, a motivação extrínseca pode variar de um grau de autonomia mínima, resultando num estado de regulação externa, a um grau de autonomia pressentida e aceite internamente, onde as normas e valores são interiorizados pelas pessoas como próprios, da qual resulta um estado de integração. Consoante a tarefa, os objetivos e a própria forma como estes são transmitidos e percebidos pelo indivíduo, uma meta a atingir será sentida com um grau de maior ou menor aceitação e identificação pelo indivíduo, atingindo o seu máximo potencial de gerar motivação extrínseca quando a fase de integração é alcançada (Ryan e Deci, 2000).

A figura 1 ilustra uma taxonomia dos estados de motivação intrínseca e extrínseca que podem ser sentidos pelo indivíduo, evidenciando a forma como cada um se repercute numa perceção de causalidade (*Perceived Locus of Causality*) que, segundo a Teoria da Autodeterminação, será geradora de motivação intrínseca quando o sentimento de autonomia surge acompanhado por uma sensação de competência na realização da tarefa, satisfazendo as necessidades básicas psicológicas do indivíduo já mencionadas.

Importa ressaltar que a ilustração apresentada não representa um caminho a ser percorrido pois os estados de motivação extrínseca poderão ser inicialmente pressentidos em qualquer uma das fases, não havendo necessidade de todas serem



percorridas, uma vez que o que os despoleta são o modo como a tarefa é mais ou menos interiorizada e integrada pelo indivíduo. Ao mesmo tempo, o estado último de integração não poderá ser seguido de um estado de motivação intrínseca, dado que as fontes de motivação que encaminham o indivíduo para a ação continuarão a ser externos a si.

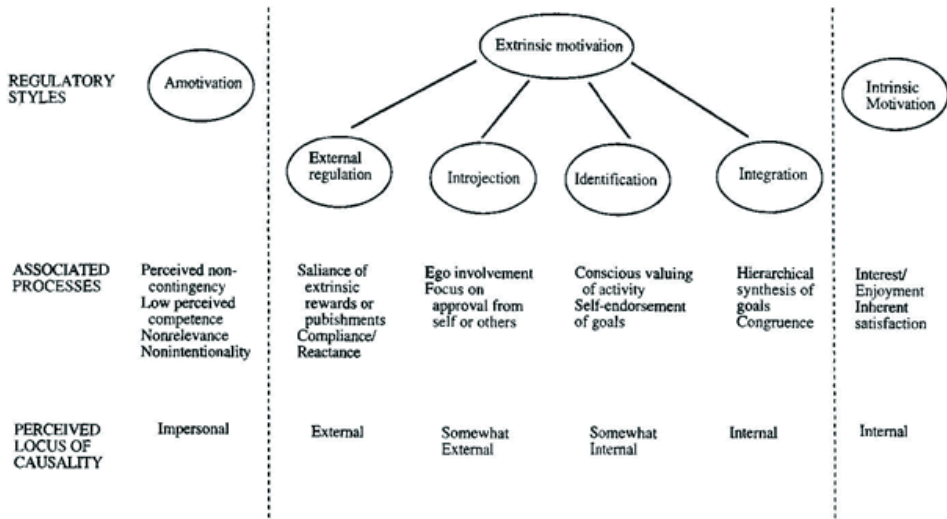


Figura 1: Taxonomia da motivação humana. Fonte: (Ryan e Deci, 2000)

Não obstante, a Teoria da Autodeterminação deixa bem clara a sugestão de que tarefas como as que são realizadas dentro de uma organização poderão ser efetuadas com um maior ou menor grau de satisfação e eficácia, consoante o modo como são transmitidas estiver dotado de uma capacidade de despertar um sentimento de pertença e ligação ao próprio grupo e cultura (Ryan e Deci, 2000). Desta forma, apesar de todas as tarefas que são realizadas no dia-a-dia não serem propícias a gerar um interesse e satisfação derivados da sua simples realização, o modo como estas são transmitidas ditará em larga medida a produtividade com que serão efetuadas, na medida em que a identificação e sentimento de realização surgirão como condicionantes da sua eficácia e do bem-estar que geram.

#### 4.2 Experiências ideais e autotéticas indutoras de felicidade: o estado de fluxo (*flow*)

Tão importante como conhecer o modo como uma tarefa ou ação pode despoletar estados de maior ou menor motivação nas pessoas, é conhecer o estado psicológico que conduz as pessoas a sentirem-se mais ou menos felizes durante os diferentes episódios pelos quais passam nas suas vidas. Segundo Csikszentmihalyi

(2008), “uma das principais forças que afeta a consciência adversamente é a desordem psicológica – i.e., informação que entra em conflito com as intenções existentes ou que nos distrai de as levar avante” (Csikszentmihalyi, 2008: p. 36), forçando a mente a desviar-se para assuntos não desejados. Tal desordem psicológica reflete-se num estado de entropia psíquica onde existe informação na mente que impede o indivíduo de se concentrar eficientemente nos seus objetivos, gerando uma desorganização na consciência, que prejudica a sua eficácia e não lhe permite realizar as suas tarefas e obter os resultados que deseja (Csikszentmihalyi, 2008).

Inversamente, o estado oposto à entropia psíquica corresponde ao estado de experiência ideal (*optimal experience*). Trata-se de um estado em que “a informação que flui na consciência é congruente com os objetivos e a energia psíquica flui sem esforços” (Csikszentmihalyi, 2008: p. 39). Este estado de ausência de entropia psíquica é denominado de experiência de fluxo (*flow*) e, segundo Csikszentmihalyi (2008), “aqueles que o atingem desenvolvem uma personalidade mais forte e mais confiante, porque uma maior quantidade da energia psíquica é investida com sucesso nos objetivos que as próprias pessoas escolheram atingir” (Csikszentmihalyi, 2008: p.40). De acordo com o autor, quando uma pessoa é capaz de organizar a sua mente de forma a se encontrar num estado de *flow* com maior frequência, a qualidade da sua vida irá inevitavelmente melhorar, uma vez que até as tarefas mais aborrecidas e rotineiras que encontra podem ser transformadas em momentos de pura satisfação e propósito. Ao mesmo tempo, as experiências de *flow* tornam a consciência do indivíduo cada vez mais complexa, condição que segundo Csikszentmihalyi (2008), é essencial para que o crescimento pessoal se desenrole e evolua.

Tal como refere Csikszentmihalyi (2008), através da experiência de *flow* o conhecimento e as habilidades da pessoa desenvolvem-se, tornando-o num ser mais complexo e cada vez mais consciente dos seus próprios limites e capacidades. Por sua vez, o desenvolvimento surge à medida que o indivíduo e a sua consciência se vão tornando mais complexos, processo que surge através do resultado conjunto dos fenómenos de diferenciação e integração. Conforme refere o autor, a diferenciação contribui para o desenvolvimento pessoal porque envolve um caminho para a autenticidade, a separação do indivíduo dos restantes, ao mesmo tempo que opera na construção de uma personalidade única, uma vez que, ao ultrapassar obstáculos, o indivíduo vai-se tornando cada vez mais confiante dele próprio e das suas capacidades. Após cada episódio de *flow*, o indivíduo torna-se mais único, menos previsível e dotado de habilidades cada vez mais raras. Complementarmente, o fenómeno da integração envolve uma união com as outras pessoas, com entidades e ideias para além das próprias do indivíduo. (Csikszentmihalyi 2008).

Por conseguinte, de modo a resultar em crescimento e desenvolvimento pessoal, a complexidade envolve a integração de várias partes autónomas, qual um motor elétrico, de onde resulta uma combinação mais eficiente e sábia,

através da conjugação de ideias, experiências e vontades. Desta forma, poder-se-á afirmar que o estado de *flow* ajuda a integrar porque, nesse estado de concentração profunda, os pensamentos, intenções e sentimentos estão todos focados no mesmo objetivo. Quando a experiência termina, o indivíduo possui um maior sentimento de pertença em relação aos que o rodeiam, assim como relativamente ao mundo em si, propulsionado pela conjugação de esforços e objetivos comuns. De modo adverso, estes dois fenómenos, quando pressentidos em separado poderão levar à criação de efeitos contrários aos apresentados, pois, caso um indivíduo baseie a sua personalidade apenas em diferenciação entrará num estado de egocentrismo e egoísmo, ao mesmo tempo que se se focar apenas em integração, possuirá uma falta de autoestima, que o impedirão de efetuar variadas tarefas, assim como que poderá conduzi-lo a não sentir respeito por ele próprio. Consequentemente, através do investimento em capacidades equilibradas de energia psíquica nos dois processos o crescimento psicológico é estimulado, pois a sensação de segurança com as suas próprias capacidades permite ao indivíduo entregar-se ao funcionamento coletivo e contribui para a criação de um todo equilibrado e com objetivos comuns (Csikszentmihalyi 2008).

A par das conclusões já retiradas nas secções anteriores acerca do modo como diferentes ações e atitudes serão mais ou menos propícias a gerar um sentimento de felicidade, Csikszentmihalyi (2008) sugere que um indivíduo pode retirar maiores e mais persistentes quantidades de satisfação com a vida se simplesmente alterar o modo como experiencia as condições externas, de forma a que estas correspondam aos seus objetivos, destacando, para o efeito, a evidência da necessidade de ser estabelecida uma diferenciação clara entre os conceitos de satisfação e prazer, sendo que apenas a primeira levará a melhorias no bem-estar e na qualidade de vida. Assim, o sentimento de prazer poderá ser definido como um sentimento de contentamento que uma pessoa atinge quando a “informação na consciência diz que as expectativas impostas por mecanismos biológicos ou condicionamentos sociais foram atingidas” (Csikszentmihalyi 2008: p45). Comer quando se tem fome ou descansar quando o corpo necessita de repouso irão restaurar a ordem na consciência, no entanto, por si não produzem felicidade, pois, uma vez estando essa ordem restabelecida, a atenção cessa de estar afetada por entropia psíquica, e a experiência não resultará em crescimento psicológico nem acrescentará complexidade ao ser. Por sua vez, de modo a que se possa afirmar que uma determinada experiência resulta numa sensação de felicidade, uma atividade ou momento deverá estar acompanhada de um sentimento de satisfação e não apenas prazer, pois só a primeira resulta em uma maior complexidade e consequente crescimento pessoal. De acordo com Csikszentmihalyi (2008), “satisfação ocorre quando uma pessoa não só atingiu alguma expectativa inicial ou satisfez uma necessidade ou desejo, mas a experiência foi mais além do que havia programado realizar e atingiu algo inesperado, mesmo que não imaginado” (Csikszentmihalyi 2008: p.46). Desta forma, satisfação caracteriza-se por envolver um investimento de quantidades superiores de energia psíquica na realização

de algo que é novo e desafiante, processo que resulta numa maior complexidade do ser e numa experiência enriquecedora. Assim, para que um fenómeno possa ser considerado como satisfatório e proporcionar uma fonte de crescimento pessoal, Csikszentmihalyi (2008) refere que, de acordo com as suas investigações, sempre que as pessoas recordam um episódio como satisfatório, mencionam pelo menos um, por vezes todos, dos seguintes aspetos: a experiência ocorre quando se confrontam com tarefas que têm possibilidade de realizar; as pessoas devem conseguir concentrar-se no que estão a realizar; a concentração é possível porque existem objetivos claros e *feedback* imediato; uma pessoa age com um envolvimento profundo, mas livre de esforços, que remove as preocupações e frustrações com a vida do dia-a-dia; as experiências satisfatórias permitem-lhes exercerem controlo nas ações que realizam; a preocupação com o próprio desaparece, no entanto, paradoxalmente, o sentimento de autenticidade surge acrescido uma vez que a experiência de *flow* termina; a sensação da duração do tempo é alterada (Csikszentmihalyi 2008).

De modo análogo ao que foi já referido relativamente ao estado de motivação intrínseca, uma experiência ideal (*optimal experience*), ou *flow*, ocorrerá quando esta for autocontida, i.e., tiver um propósito em si mesmo. Desta forma, segundo Csikszentmihalyi (2008), poder-se-á referir que uma experiência de *flow* se verifica quando esta for autotélica, expressão que deriva das palavras gregas: “*autos*” – autêntico/genuíno - e “*telos*” – objetivo, ou propósito. Desta forma, uma atividade será considerada autocontida, quando for realizada não visando a expectativa de um benefício futuro, mas simplesmente porque a sua realização é ela própria uma recompensa.

Csikszentmihalyi (2008), refere, ainda, que a experiência autotélica, ou *flow*, “eleva o rumo da vida para um nível diferente”, onde a “alienação dá lugar a envolvimento, a satisfação substitui o tédio, o desespero transforma-se num sentimento de controlo e a energia psíquica trabalha para fortalecer o sentimento de autenticidade, em vez de se encontrar perdida ao serviço de objetivos externos. Quando uma experiência é intrinsecamente recompensadora, a vida surge justificada no presente, em vez de ser mantida refém de um ganho futuro hipotético.” (Csikszentmihalyi 2008: p.69) O estado de *flow* é, assim, descrito como um equilíbrio entre as capacidades e as habilidades do indivíduo, que, segundo os inquiridos na investigação de Csikszentmihalyi, proporciona “um sentimento de descoberta, um sentimento criativo de transportar uma pessoa para uma nova realidade [...] que empurra a pessoa para mais altos níveis de performance e encaminha para estados de consciência anteriormente não imaginados” (Csikszentmihalyi 2008: p.74)

A título ilustrativo, a figura 2 representa uma qualquer atividade em que o indivíduo possa estar envolvido, onde as duas dimensões consideradas mais importantes para a experiência, desafios e habilidades, estão representadas nos dois eixos do diagrama. O sujeito A surge representado para diferentes períodos do tempo. Quando inicia a atividade, em A1, ambas as habilidades e os desafios são baixos, podendo, por exemplo, tratar-se de uma nova experiência, tal como aprender

um desporto novo para si. Apesar de, nesta fase, ainda não possuir habilidades que lhe permitam realizar a tarefa com eficácia, torna-se provável que se sinta satisfeito com a atividade, pois a aprendizagem corresponde aos desafios encontrados: aprender e dominar as mais básicas técnicas. À medida que vai desenvolvendo as suas habilidades, os desafios encontrados inicialmente vão-se tornando cada vez menos aliciantes, pois já não se repercutem num desenvolvimento de novas capacidades. Nesta fase, o sujeito A desloca-se para o ponto A2, situação que lhe provocará aborrecimento e insatisfação com a tarefa, a menos que novos desafios surjam, que sejam capazes de estimular uma nova aprendizagem e proporcionar o desenvolvimento de novas competências. Uma vez que o sujeito tendencialmente pretenderá regressar ao estado de *flow*, resta-lhe a hipótese de aumentar os desafios aos quais se coloca – ou então abandonar a tarefa.

Caso estes novos desafios superem as capacidades que já desenvolveu, entrará num novo estado: a ansiedade, no ponto A3. Uma vez atingido, de novo, um equilíbrio entre as capacidades e os desafios encontrados o indivíduo será novamente transportado para o estado de *flow*, encontrando-se, desta vez, em A4, momento em que este se encontra já um ser mais complexo e, conseqüentemente, mais desenvolvido psicologicamente. Neste estado de equilíbrio, o sujeito A volta a sentir um prazer intrínseco no exercício da atividade. Não obstante, apesar de desejável, o ponto A4 não representa um ponto estável, pois à medida que o indivíduo vai desenvolvendo as suas capacidades, procurará cada vez mais desafios mais aliciantes, - caso contrário, existe a possibilidade de se voltar a sentir aborrecido ou entediado, podendo mesmo desistir da atividade – deslocando-o para novos pontos mais além de A4, não representados (Csikszentmihalyi, 2008). Assim, o estado de *flow* proporciona um sentimento de satisfação intrínseca, pois o indivíduo encontra-se em pleno uso das suas capacidades e valoriza a tarefa ou momento em si mesmo, dado que este se repercute num sentimento de novidade e desafio, que o leva a sentir-se realizado (Csikszentmihalyi, 2008).

Uma consideração importante de ser retida, é o facto de, segundo Csikszentmihalyi (2008), em média, quando se encontram a trabalhar, os indivíduos reportam a ocorrência de estados de *flow* - obtida através do método ESM - cerca de três vezes mais do que nos restantes casos, como quando em lazer. Paradoxalmente, quando questionados sobre se prefeririam estar a fazer algo diferente – questão que, quando respondida negativamente, corresponde a “um indicador fiável de quão motivada a pessoa se encontra no momento (Csikszentmihalyi, 2008: p.159)”, estes mesmos indivíduos respondem positivamente numa proporção substancialmente superior quando se encontram a trabalhar do que quando estão a desfrutar de lazer. Este paradoxo do emprego surge justificado pelo facto de o trabalho ser visto como uma imposição e uma restrição à liberdade, rotulado pelo estereótipo social do que o trabalho representa para as pessoas. Não obstante de acordo com os mesmos relatos, pessoas que se encontram mais vezes em estados de *flow*, possuem maior probabilidade de se sentirem fortes, ativas, criativas, concentradas e motivadas (Csikszentmihalyi, 2008).

Consequentemente, tendo em consideração a importância que o trabalho representa na vida das pessoas, a criação de condições em que os indivíduos possam sentir que estão em pleno uso das suas capacidades ao corresponderem aos desafios apresentados, constituirá certamente uma forma de melhorar o bem-estar geral destas e contribuir para a sua felicidade. Torna-se, desta forma, evidente que uma maior preocupação e mensuração de aspetos que possam conduzir a maiores níveis de felicidade poderá contribuir em larga medida para uma melhoria das condições de vida das pessoas e, consequentemente, para o bem-estar e motivação no trabalho – que, como exposto, estará em larga medida relacionada com os sentimentos que as pessoas possuem em relação a este -, que, em última instância, tornará as organizações mais produtivas e eficientes, ao mesmo tempo que as deixará mais maduras e eticamente conscientes. Por conseguinte, a secção seguinte será dedicada à sugestão de um instrumento que permite não só aferir o bem-estar subjetivo dos indivíduos no trabalho, como obter dados acerca dos sentimentos que estes declaram ter sentido na realização das tarefas que efetuaram ao longo do dia, permitindo obter evidências, declaradas, de novas soluções ao dispor das organizações para contribuir para a felicidade e o bem-estar dos seus colaboradores, que poderão provir de aspetos de natureza vária, tais como a busca por um equilíbrio entre as capacidades e os desafios apresentados aos indivíduos.

## **5. A felicidade e o bem-estar nas organizações: uma sugestão de mensuração**

Uma vez expostas algumas considerações acerca da importância da felicidade e dos processos psicológicos que lhe dão origem, a presente secção terá como objetivo reter a importância destas considerações e destacar a viabilidade da sua introdução nas organizações, visando a promoção do bem-estar geral e das condições de vida das pessoas.

Tal como referem Dalai Lama e Muyzenberg (2009: p.91), “qualquer organização é ao mesmo tempo mais e menos do que a soma dos seus membros. É menos, porque os membros do grupo dedicam apenas uma parte do seu tempo à organização; e é mais porque a organização como um todo consegue alcançar objetivos que os indivíduos não conseguem produzir sozinhos”. Por conseguinte, e tendo em consideração o exposto, caberá às organizações conceberem uma visão multidimensional dos seus colaboradores, reconhecendo que as tarefas que estes desempenham na sua atividade representam apenas parte do que importa e constrói as suas vidas.

Visando este fim, o presente estudo sugere um instrumento, que foi concebido com o objetivo de fornecer uma ferramenta capaz de expor informação propícia à prossecução dos objetivos em cima expostos. Na sua elaboração, as considerações acerca da felicidade apresentadas nas secções anteriores foram tidas em consideração, resultando num instrumento que concebe a felicidade das pessoas como produto de uma satisfação equilibrada de quatro componentes-chave na vida

destas: família, trabalho, lazer e desenvolvimento pessoal. Considera-se, assim, que será apenas através da existência de satisfação e equilíbrio entre estas quatro componentes-chave que se pode afirmar que o indivíduo será capaz de atingir e manter um nível de felicidade de longo prazo saudável e experienciar o sentimento de uma vida “bem vivida”, de acordo com as suas expectativas.

Com vista a efetuar uma interpretação cuidada do instrumento, serão primeiramente estudadas as partes III e IV do mesmo. As referidas partes do instrumento correspondem a uma adaptação do Método de Reconstrução do Dia (*Day Reconstruction Method - DRM*), proposto por Kahneman et al (2004: p.2), concebido para “recolher dados que descrevam as experiências pelas quais uma pessoa passa durante um determinado dia, através duma reconstrução sistemática, efetuada no dia seguinte”. Analogamente, o DRM adotado pede inicialmente aos inquiridos que reconstruam o dia anterior à aplicação do instrumento, através do preenchimento de um diário autoadministrado que, segundo Kahneman et al (2004), tem a propriedade de atenuar enviesamentos normalmente observados em relatórios reactivos, devido à reconstrução episódica que apresenta. Este diário solicita aos inquiridos que reconstruam o seu dia, considerando os diferentes episódios - períodos entre 15 minutos e 2 horas - que dele fizeram parte e que atribuam uma descrição sumária acerca do que ocorreu e o modo como se sentiram. Uma vez que o diário é estritamente confidencial e não necessita de ser entregue ao investigador, permite aos respondentes “usar notas idiossincráticas, incluindo detalhes que podem não querer partilhar” (Kahneman et al, 2004: p.3). De seguida, é pedido aos inquiridos que descrevam cada episódio, na parte IV instrumento, utilizando como auxílio o diário que acabaram de preencher. Esta descrição envolve componentes básicas de um episódio, tais como a sua duração, o que se encontravam a fazer, onde se encontravam, com quem estavam e o que sentiram durante o período de duração do episódio. Ao obter dados acerca do modo como certos sentimentos estiveram presentes durante um dado período do dia das pessoas, torna-se possível aferir o modo como os episódios são percecionados pelos indivíduos, fornecendo informações genuínas à organização sobre a forma como as pessoas se sentem durante o seu dia, nomeadamente durante a realização de tarefas no trabalho.

Tratando-se de um instrumento de recolha de dados acerca do bem-estar subjetivo das pessoas, o DRM está sujeito às dificuldades inerentes à utilização deste tipo de instrumentos, que se refere ao facto de “os indivíduos poderem interpretar e usar as categorias de resposta de modo diferente” (Kahneman e Krueger, 2006: p.18), como é o caso de a expressão “satisfeito” ou “feliz” poder ter interpretações diferentes entre indivíduos, ou mesmo de estes serem mais ou menos propícios a utilizar superlativos - como “muito satisfeito” para se descreverem a eles próprios (Kahneman e Krueger, 2006). Tomando este fator em consideração, Kahneman e Krueger (2006) sugerem a utilização do U-Index (“U” de desagradável: *unpleasant*), que ultrapassa esta questão. Este índice “mede a proporção de tempo que um indivíduo passa num estado desagradável” (Kahneman e Krueger, 2006: p.19) e

trata-se de uma medida ordinal ao nível dos sentimentos, que permite a obtenção de dados entre indivíduos sem que seja necessário recorrer a comparações interpessoais. De modo a obter o U-Index, será necessário primeiramente classificar um episódio como agradável ou desagradável, sendo esta segunda classificação atribuída se “o sentimento declarado com maior intensidade para um dado episódio for negativo - i.e. se a classificação mais elevada das dimensões negativas ponderadas for estritamente maior do que a classificação mais elevada das dimensões positivas ponderadas” (Kahneman e Krueger, 2006: p.19). Para o efeito, considera-se “feliz”, “competente/capaz”, “caloroso/amigável” e “a sentir prazer” como dimensões positivas e as restantes dimensões fornecidas aos inquiridos como dimensões negativas. Uma vez que o episódio esteja caracterizado como agradável ou desagradável, define-se o U-Index com a fração de tempo que é passada num estado desagradável, utilizando-se, para o efeito, a duração do episódio declarado pelos indivíduos, arredondada aos cinco minutos. Sendo uma medida ponderada pela duração, o U-Index pode ser calculado para cada indivíduo ou pesado para uma amostra destes, permitindo aferir que proporção de tempo estes passam num estado emocional negativo ou para descrever situações, tais como durante realização de uma dada tarefa ou durante a viagem de casa para o trabalho (Kahneman e Krueger, 2006).

Entre diversas, o DRM e o instrumento que deriva deste, o U-Index, permite obter uma ilustração fidedigna do modo como os indivíduos se sentem ao longo do dia. Adicionalmente, esta ilustração pode, ainda, ser utilizada para retirar conclusões acerca de grupos específicos, tais como departamentos, género, idade, sexo ou mesmo sobre as diferentes pessoas com quem o indivíduo se relaciona durante o dia.

Já as partes I e II do instrumento, foram concebidas com o objetivo de aferir características distintas da vida das pessoas, tais como a perceção que estes têm do seu local de trabalho, o modo como afirmam sentir-se felizes com diversas componentes das suas vidas ou as componentes que mais valorizam como contributos para a felicidade. Desta forma, a par das questões 1 a 10 da parte I, que se destinam a recolher dados caracterizadores da amostra, quer a pergunta 11 da parte I, quer toda a parte II estão desenhadas para obter dados que, para além da informação que contemplam em si, servirão para obter correlações entre o modo como os indivíduos idealizam e interpretam as suas vidas com os dados obtidos acerca de como realmente passam os seus dias, obtidos na parte IV.

Assim, a questão 11 da parte I, destina-se a avaliar o modo como as pessoas sentem que as suas habilidades e qualificações correspondem aos desafios e expectativas verificados na organização onde trabalham - seguindo as considerações expostas acerca do estado de *flow* - bem como de que forma esta organização apresenta uma preocupação para que esse equilíbrio entre desafios e habilidades seja atingido. Através da obtenção de dados sobre este equilíbrio, pretende-se dotar a organização de uma perceção de uma possível fonte de atuação, procurando reduzir ao mínimo estados de ansiedade ou tédio, inibidores



do bem-estar e de um desempenho adequado.

Por sua vez, as questões 1 a 5 da parte II seguem a linhagem de perguntas de item único utilizadas para aferir o bem-estar subjetivo das pessoas em relação à sua vida como um todo e aspetos considerados centrais na felicidade, como a família, o trabalho e as relações sociais. A relativa simplicidade destas questões permite que lhes sejam destinados vários fins, tais como serem utilizadas como variável dependente numa regressão microeconométrica, ou detetar possíveis áreas de atuação onde a organização possa atuar, através da criação de condições favoráveis para que os seus colaboradores tenham oportunidade de aperfeiçoarem uma determinada área das suas vidas com a qual se encontrem menos satisfeitos.

Por último, a questão 5 da parte II considera as referidas quatro componentes-chave indutoras de felicidade – família, trabalho, lazer e desenvolvimento pessoal – e apresenta uma bateria de doze atividades, três por componente, onde é solicitado aos indivíduos que as classifiquem numa escala de 1 e 5, tendo em consideração o modo como julgam que cada uma contribui para a sua felicidade e bem-estar global. Através de uma análise de componentes principais, a utilização de doze atividades permitirá detetar tendências sobre quais das quatro componentes-chave mais contribuem para a felicidade dos indivíduos. Adicionalmente, esta questão foi desenhada com vista a correlacionar os dados obtidos da análise de componentes principais com as respostas obtidas na parte IV do instrumento, permitindo obter uma ilustração sobre de que modo a forma como as pessoas idealizam as suas vidas e que aspetos dão mais importância se relaciona com a realidade do seu dia-a-dia. Relativamente a esta última ferramenta, prevê-se que os resultados obtidos poderão variar de organização para organização e até mesmo entre grupos dentro destas, mas que para cada uma permitirão sugerir linhas de atuação obtidas através de declarações diretas dos indivíduos. Consequentemente, o instrumento proposto coloca ao dispor da organização uma oportunidade de conhecer melhor os seus colaboradores, ao aferir a relação entre os aspetos que estes consideram mais importantes para a sua felicidade e o modo como se encontram satisfeitos com cada um. Complementarmente, revela-se, ainda, uma sugestão sobre a forma como realmente vivem e percebem os seus dias e se sentem no decorrer destes, resultando numa ferramenta eclética, concebida para melhorar a qualidade de vida das pessoas nos aspetos mais importantes desta para além do trabalho.

## 6. Conclusões finais

O presente artigo tem como objetivo destacar a importância que a felicidade representa na vida das pessoas, bem como o modo como as condicionantes quer psicológicas, quer externas ao próprio, poderão originar obstáculos sérios à construção de uma vida feliz. A incidência particular nas organizações surge, desta forma, como preocupação central para o tema, dado que a atividade laboral ocupa grande parte do dia-a-dia das pessoas e, em ainda maior proporção, das suas mentes e preocupações.

Após a sugestão de alguns conceitos ilustrativos do conceito de felicidade e da sua introdução na investigação científica, procurou-se evidenciar quais seriam as principais fontes de descontentamento na vida das pessoas, assim como o modo como atualmente estas vivem e pensam as suas vidas estarão na origem de um limite natural à prossecução de felicidade de longo prazo sustentada. Destacam-se essencialmente os processos de adaptação e comparações sociais como principais responsáveis da estabilidade verificada na felicidade das populações e, como repercussão, pretende-se abrir espaço ao debate e consideração sobre de que forma uma reorientação quer das políticas económicas, quer das práticas empresariais poderão ser propícias a gerar condições para que tais fenómenos decresçam em intensidade. Consequentemente, destaca-se que uma prática empresarial e uma visão administrativa mais orientada para o fortalecimento das capacidades e autonomia dos indivíduos contribuirão para que estes desenvolvam personalidades mais autoconfiantes que, por si, estarão na origem da redução dos efeitos que aspetos como a insegurança e o afastamento produzem no fenómeno das comparações sociais. Ao mesmo tempo, considerar o indivíduo como um ser multidimensional e que, consequentemente, apenas poderá encontrar equilíbrio e felicidade se tiver oportunidade de desenvolver todas as componentes-chave da sua vida, abrirá caminho para que as organizações estabeleçam fontes e mecanismos capazes de proporcionar condições para que as pessoas possam dedicar quantidades superiores de energia em aspetos como relações sociais, lazer ou família. Como resultado, considera-se que estas pessoas possam seguir uma vida cada vez menos dedicada a aspetos materiais e transitórios, propícios ao fenómeno da adaptação e que explorem modos de vida mais satisfatórios, potenciadoras do seu desenvolvimento pessoal.

Com este fim, procurou-se deixar algumas evidências dos diferentes estados de motivação que as pessoas experienciam, assim como os aspetos psicológicos que estão na sua origem, ou, por outro lado, inibem o seu aparecimento. A sua consideração teve como base a preocupação de fornecer evidências sobre a importância de as organizações dedicarem cada vez maior atenção à necessidade existente de respeitarem as necessidades psicológicas básicas dos indivíduos, com vista a gerar uma maior integração, sentimento de competência e autoestima, que se repercutirão numa satisfação e bem-estar na realização das tarefas e, consequentemente, numa maior produtividade na sua realização.

Por último, ao sugerir uma ferramenta eclética para medir a felicidade e o bem-estar subjetivo das pessoas nas organizações, pretende-se que as evidências e considerações expostas sejam tomadas em consideração, evidenciando a necessidade de uma reorientação da prática empresarial onde as pessoas ocupam a mais central das preocupações. Mesmo sendo discutível eticamente que uma organização deverá promover a felicidade dos seus membros por si, pois esta busca está condicionada ao que cada um destes considera importante para a sua vida, ao disporem de dados relativos a este aspeto, as organizações estarão dotadas de condições que possam oferecer a liberdade para que cada um seja capaz de dedicar tempo para explorar aquilo que para si mais contribui para a sua satisfação e felicidade.

## Referências Bibliográficas

- ASH, Colin (2008). "Happiness and Economics: a Buddhist perspective." Henley Business School University of Reading.
- BINMORE, Ken (2009). "Interpersonal Comparison of Utility." Economics Department University College London.
- CARVALHO, José Eduardo (2009). "Neuroeconomia: Ensaio sobre a sociobiologia do comportamento." Edições Sílabo.
- CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly (2008). "Flow: the psychology of optimal experience." HarperCollins Publishers.
- DALAI Lama e MUYZENBERG, Van Den (2009). "The leader's way." Nicholas Brealey Publishing.
- DRAKOPOLUS, Stavros A (1989). "The Historical Perspective of the Problem of Interpersonal Comparisons of Utility." Munich Personal RePEc Archiv.
- FREY, Bruno (2008). "Felicidade: uma revolução na economia." Gradiva.
- HORN, André (2007). "A short introduction to subjective well-being: its measurement, correlates and policy uses." Nijmegen Center for Economics (NiCE), Radboud University Nijmegen.
- KAHNEMAN, Daniel e Krueger, Alan B (2006). "Developments in the Measurement of Subjective Well-Being." *Journal of Economics Perspectives*, (20): 3-24
- KAHNEMAN, Daniel, *et al.* "The Day Reconstruction Method: Instrument Documentation."
- KRUGER, Alan B e Schkade, David A (2007). "The Reliability of Well-Being Measures." NBER working paper No. 13027.
- LAYARD, Richard (2005). "Happines: Lessons from a New Science." Penguin Books.
- POWDTHAVEE, Nattavudh (2007). "Economics of Happiness: A Review of Literature and Applications." *Chulalongkorn Journal of Economics*.
- RYAN, Richard. e Deci, Edward (2000). "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Defenitions and New Directions." *Contemporary Educational Psychology*, (25): 54-67