FUNDAÇÃO CULTURAL DR. PEDRO LEOPOLDO
FACULDADES PEDRO LEOPOLDO

WORKAHOLIC: UMA RELAÇAO DE PRAZER OU SOFRIMENTO?

PATRÍCIA ALMEIDA DOS SANTOS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
MPA

PATRÍCIA ALMEIDA DOS SANTOS

WORKAHOLIC: UMA RELAÇAO DE PRAZER OU SOFRIMENTO?

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Pedro Leopoldo como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Claudio Paixão Anastácio de Paula

Área de concentração: Gestão da Inovação e Competitividade

Pedro Leopoldo – 2010

A minha família
Fernando e Bernardo, pelo amor incondicional, estímulo e torcida;
meus pais, por me ensinarem a ser honesta e determinada;
meus sogros, por amarem tanto o meu maior tesouro: meu filho,
se dedicando a ele em meus momentos de ausência.
A Deus
por guiar os meus passos.

AGRADECIMENTOS

Agradecer é também um momento importante de uma dissertação de mestrado, pois diversas são as pessoas que contribuem para a sua concretização.

Ao meu orientador professor Cláudio Paixão Anastácio de Paula por me permitir aprender divertindo, atentando-me para os procedimentos metodológicos e tornando as minhas metas também suas. Estou certa de que estamos iniciando uma longa caminhada.

Aos professores Lúcio Flávio Renault de Moraes e Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos pelas indicações de leitura, contribuição científica e sugestões de melhoria.

À professora Vera Lúcia Cançado Lima pelo rigor, acompanhado por um imenso apoio e incentivo durante as aulas. Pessoas como você nos fazem ver que sempre podemos um pouco mais.

Aos professores do curso de Mestrado Profissional em Administração pelos ensinamentos e competência acadêmica.

Aos colegas do curso de mestrado Claudia Lage, Rodrigo Zuquim, Simarly Soares, Helena Teixeira Magalhães Soares e Marlise Loura, por compartilhar conhecimento, experiências e incentivar-me nos momentos tensos. Especialmente a Adriana Gontijo, pelo imenso apoio na aplicação do teste MBTI e por ser exemplo de garra, energia e disponibilidade.

À equipe de apoio das Faculdades de Pedro Leopoldo, especialmente Jussara Silva Batista e Marilha Paixão.

Aos meus pais pela educação que deram aos seus filhos. Ao meu pai por demonstrar o seu amor e apoio às minhas escolhas, e à minha mãe por ensinar-me a ser uma pessoa firme e decidida.

Aos meus irmãos Paulo Sérgio, Fábio e Paula, que me confortam por existirem em minha vida. Especialmente ao Serginho, que se envolve com meu aprendizado e minha experiência, tornando-os mais importantes e úteis para a sociedade. Aos meus lindos sobrinhos: Keyti, Ju, Gu, Arthur, Lynniker, João e Ítalo, e aos meus cunhados Leléu, Rodrigo, Babi, Felipe, Layde e Carol.

Aos meus sogros Sérgio e Ana pela dedicação, carinho, disponibilidade e atenção incalculáveis. Por meio do Sérgio aprendi a abraçar sem pressa. E você, Ana, além de sogra e professora de português, é uma pessoa adorável. Sou grata a Deus por me conceder a felicidade de conhecê-los.

Aos meus familiares pelo apoio e torcida, especialmente Tia Dainha pelas tantas diversões; Celeste por sua sensibilidade; Tia Mara por suas molecagens; Vó Maria por sua fé exemplar, e Vó Mariana (*in memoriam*) pelo afeto e coragem que me trazem tanta saudade.

Aos meus amigos que sempre me incentivaram a conquistar algo melhor, acreditando em mim mesma quando eu não acreditava: Lívia Adami, Sheyla Mollendorff, Marleze Azevedo Fraga, Juarez Elisiário Junior, Renata Gomes Netto, Cristianne Rios, Janaina Artemis e Georgia Lavorato.

Aos meus ex-colegas de trabalho pelo companheirismo, questionamento e orientação.

Ao Fer, companheiro de todas as horas, que me estimula a crescer, vencer e me conhecer sempre, ensinando-me o que já descobriu sobre a vida e me auxiliando a educar com amor, sabedoria e alegria o meu querido e amado filho Bernardo, que me encanta a cada dia com seu desenvolvimento, sua inteligência, sua autoconfiança e sua alegria para seguir a vida. Viver com vocês é um eterno aprendizado.

Aos membros da Banca Examinadora por aceitarem o convite e pelas orientações.

Aos profissionais que gentilmente concederam as informações que fortaleceram esta pesquisa, tornando-a possível.

A Deus por me possibilitar condições para realizar este trabalho.

Oração e trabalho são os recursos mais poderosos na criação moral do homem. A oração é o íntimo sublimar-se d'alma pelo contato com Deus. O trabalho é o inteirar, o desenvolver, o apurar das energias do corpo e do espírito, mediante a ação continua de cada um sobre si mesmo e sobre o mundo onde labutamos.
Rui Barbosa

A privação fortalece as pessoas, enquanto o conforto as enfraquece.
Pramote Boonsanong

O prazer no trabalho aperfeiçoa a obra.
Aristóteles

A mariposa europeia, por exemplo, de maneira fenomenal, durante vários anos, comendo quantidades fantásticas de folhas de árvores numa velocidade incrível, acaba chegando à morte por autofagia.
Rollo May

RESUMO

O objetivo central deste trabalho é identificar se existem diferenças entre as inclinações pessoais do *workaholic* que sente prazer e as do que experimenta sofrimento, utilizando como referência as variáveis internas e externas que estimulam o vício em trabalho, tais como: o cenário atual, as possibilidades de prazer e sofrimento no trabalho e a presente configuração das organizações de trabalho. O marco teórico foi baseado nos trabalhos desenvolvidos por Machlowitz (1980), Scott e cols. (1997), Spence & Robbins (1992) e Codo (2006), que tratam o tema sob uma perspectiva tanto negativa quanto positiva. Os sujeitos da pesquisa constituíram-se de dez profissionais em nível de senioridade gerencial. Os instrumentos de pesquisa utilizados foram: entrevista individual, para análise das consequências comportamentais do vício em trabalho, e o teste MBTI (*Myers and Briggs Types Indicator*), visando relacionar os dados obtidos nas entrevistas com os tipos psicológicos dos sujeitos. Após a análise dos resultados a principal conclusão foi que as questões geradoras de prazer ou de sofrimento no trabalho são muito mais complexas que a crença do senso comum segundo as quais aqueles que trabalham muito sofrem e aqueles que trabalham menos sentem prazer.

Palavras-chave: *workaholic,* tipos psicológicos, inclinações pessoais.

ABSTRACT

The objective of this study is to identify whether there are differences in personal inclinations between the workaholic who feels pleasure and the workaholic who feels pain, using as reference the internal and external variables that encourage workaholism, such as the current scenario, the possibilities of pleasure and pain at work, and the present configuration of work organizations. The theoretical framework was based on works by Machlowitz (1980), Scott et al. (1997), Spence & Robbins (1992) and Codo (2006), who approach the topic from both a negative and a positive perspective. The subjects were ten professionals in senior management positions. The research instruments used were: individual interviews to analyze the behavioral consequences of workaholism, and the MBTI (Myers and Briggs Types Indicator) test aiming at correlating data from the interviews with psychological types of these subjects. After a content analysis the main conclusion is that the issues generating pleasure or pain at work are much more complex than the common sense belief that those who work a lot suffer and those who work less feel pleasure.

Keywords: workaholic, psychological types, personal inclinations.

LISTA DE QUADROS E ILUSTRAÇÕES

QUADROS

1 - Características de atitudes preferenciais de extroversão e de introversão 68

2 - Características das funções de julgamento: pensamento e sentimento 71

3 - Características de funções de percepção: sensação e intuição 72

4 - Caracterização das quatro combinações das funções de percepção e de julgamento 74

5 - Características de atitudes perceptivas (P) e de julgamento (J) 75

6 - Significado das siglas dos 16 tipos psicológicos 76

7 - Categorização das perguntas do roteiro de entrevistas 87

8 - Perfil pessoal dos respondentes 94

9 - Perfil profissional dos respondentes 95

10 - Os16 tipos psicológicos e sua distribuição na pesquisa 103

11 - Distribuição dos participantes da pesquisa por preferências 103

12 - Distribuição dos participantes da pesquisa nas combinações de tipos psicológicos 103

13 - Categorização do material analisado 105

ILUSTRAÇÃO

Figura 1 – Modelo geral de pesquisa 83

SUMÁRIO

RESUMO 8

ABSTRACT 9

LISTA DE QUADROS E ILUSTRAÇÃO 10

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO 13

1.1 Problema da pesquisa 16

1.2 Objetivo geral 17

1.3 Objetivos específicos 17

1.4 Justificativa da pesquisa 17

1.5 Estrutura do trabalho 19

1.6 Delimitação do estudo 20

CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO 22

2.1 Cenário atual 22

2.1.1 Razões para o trabalho 29

2.1.2 Pessoas nas organizações de trabalho atuais 34

2.1.3 Significado do tempo no contexto atual 42

2.2 Possibilidades de sofrimento e de prazer no trabalho 47

2.2.1 Contraposição entre os conceitos *workaholic* e *worklover* 52

2.3 Tipos psicológicos de Jung 64

2.3.1 Críticas ao instrumento de personalidade MBTI 77

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA 80

3.1 Modelo geral da pesquisa 80

3.2 Sujeitos de pesquisa 83

3.3 Técnicas de coleta de dados 85

3.3.1 Planejamento da entrevista 85

1.1.1 3.3.2 Aplicação do teste de personalidade MBTI (Myers and Briggs Type Indicator) 87

3.4 Técnicas de análise de dados 89

CAPÍTULO 4 – ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS DADOS 93
4.1 Participantes da pesquisa 93
4.1.1 Tipo modal 95
4.1.2 Análise do resultado ISTJ 95
4.1.3 Análise das preferências 100
4.2 Entrevista e teste: análise de conteúdo 103
4.2.1 Fatores que estimulam o vício em trabalho 107
4.2.2 Os fins justificam os meios 111
4.2.3 As inclinações pessoais e prazer 117
4.2.4 As inclinações pessoais e sofrimento 129

CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS 139

REFERÊNCIAS 147

APÊNDICES 160

INTRODUÇÃO

Introduzir um tema de maneira original, reduzindo o risco de repetir preocupações quanto aos aspectos da modernidade é um desafio ao pesquisador. Pelo que se observa, a agilidade com que as mudanças estão acontecendo tem sido motivo para muitas pesquisas. É elevado o volume de estudos relacionados ao trabalho e as suas consequências sobre os indivíduos, tanto no espaço organizacional quanto na esfera familiar e particular. Se por um lado as transformações que marcam a contemporaneidade têm sido positivas para a sociedade, contribuindo para a criação de novas tecnologias, com o aprimoramento do trabalho e a redução do esforço físico, por outro lado as organizações têm aumentado a sua demanda sobre o indivíduo, que, por razões diversas, busca atender a essas solicitações, mesmo que em detrimento de seus interesses particulares e/ou profissionais. Chanlat (1996a) afirma que, do mesmo modo que a sociedade assume uma identidade comum, caracterizada pelos símbolos, hábitos, leis, também cria situações divergentes, contraditórias e de mudanças sociais identificáveis. Então, além das similitudes, as diferenças também ligam um e outro no campo social.

A atual relação entre o indivíduo e a organização do trabalho leva a crer que, embora a sociedade tenha evoluído, o trabalho tem sido motivo de redução da expectativa de vida de algumas pessoas. As pesquisas nesse campo, ainda muito limitadas, especialmente no Brasil, apontam que algumas pessoas estão trabalhando em uma quantidade de horas que excede a sua capacidade física, levando a doenças ou até mesmo à morte. Exemplos desse tipo de comportamento estão presentes nos estudos sobre *Workaholic* e sobre a síndrome de *Karoshi*, que são traduzidos, respectivamente, do inglês como “vício em trabalho” e do japonês como “morte por excesso de trabalho”. Ambos foram identificados pela primeira vez ao final da década de 1960 (KOUZI, 2004).

Esse aumento excessivo do tempo de trabalho, sob a denominação de *workaholism*, está presente em vários países e vem se estendendo a um número cada vez maior de cidades (KOUZI, 2004, p. 1), com um aumento proporcional no número de casos (MACHLOWITZ, 1980; FASSEL, 1990; SCHOR, 1991).

Observa-se que no Brasil, foram desenvolvidos poucos trabalhos científicos sobre as pessoas viciadas em trabalho e um número ainda menor de pesquisas foi publicado. Durante as investigações para a elaboração do presente estudo encontraram-se poucos trabalhos sobre o tema: uma dissertação desenvolvida por Ferreira (2003) – O fenômeno *workaholic* na gestão de empresas; um artigo na Revista de Administração Eletrônica, desenvolvido por Friedman e Lobel (2003) – O *workaholic* satisfeito: um modelo para os liderados; e a pesquisa de mestrado desenvolvida por Müller (2007) – *Worklover*: realidade ou mito? A experiência de médicos de um hospital universitário de Porto Alegre. Além desses, o que se destaca como uma contribuição importante para este estudo é a pesquisa coordenada pelo psicólogo Wanderley Codo na UNB, com o tema *Worklover*, que apresenta os apaixonados pelo trabalho. As contribuições internacionais a esta dissertação se devem aos trabalhos desenvolvidos por Oates (1971); Spence e Robbins (1992); Scott et al. (1997) e Machlowitz (1980).

Nos estudos de Oates (1971), ressalta-se a primeira aparição do termo *workaholic* na literatura, sendo que o próprio autor se reconhece viciado em trabalho. Os estudos de Spence e Robbins (1992) são muito importantes, uma vez que propõem que existem pessoas que trabalham demais porque se sentem obrigadas a isso, o que seria uma forma negativa do trabalho em excesso, mas reconhecem que existem pessoas que trabalham muito porque gostam e se sentem estimuladas a fazê-lo. Scott et al. (1997) e Machlowitz (1980) também veem o termo *workaholic* de uma maneira positiva, ou seja, consideram que o trabalho não causa dano à saúde quando é desafiador, quando o ambiente é bom ou quando a família apoia a pessoa em sua decisão de trabalhar muito. Codo (2004), quem deu origem ao termo *worklover*, possui uma visão similar à desses últimos autores, uma vez que o utiliza para caracterizar paixão ou amor pelo trabalho.

Afinal, por que trabalhar muito seria ruim para uma pessoa? Segundo alguns autores, o excesso de trabalho demanda muito empenho físico e intelectual, o que pode causar problemas de saúde a determinados indivíduos. Daí dizer que autores como Killinger (1991), Salomone (1994) e Porter (2005) veem de uma maneira negativa o termo *workaholic*. Esse conhecimento possibilita uma compreensão mais ampla sobre o assunto. Killinger (1991) descreve o *workaholic* como um indivíduo

que, em uma tentativa de ser aceito, respeitado e aprovado pelo outro, faz do trabalho um meio de alcançar tal aprovação e sucesso. Esse hábito é trazido da infância, quando a pessoa interpreta que o bom desempenho lhe proporciona admiração e afeto da família. Então, assim como existem pessoas excessivamente envolvidas em moda, também existem as viciadas em trabalhar, o que para Killinger (1991) é visto como um vício respeitável, já que embora seja um vicio, é respeitado pela sociedade. Sobre vício em trabalho, Porter (2005, p. 1) afirma que é tão negativo para a vida da pessoa quanto seria uma dependência de outra natureza, como a dependência por álcool ou por drogas. Para Ferreira (2003) se uma pessoa se envolve intensamente ao trabalho, dedicando-se freneticamente a uma excessiva carga de atividades, em busca de resultados, ela pode se transformar em uma viciada em trabalho.

O conceito de *worklover*, ao contrário, é utilizado para definir as pessoas que se realizam através do trabalho, sem deixar de lado os outros aspectos de sua vida particular. Codo (2004a) acredita que, uma vez satisfeito com o seu trabalho, grande é a possibilidade de que o individuo seja saudável, haja vista que o trabalho influencia a saúde mental de um trabalhador.

Isso que foi dito revela que, além de características pessoais diferentes, os trabalhadores e as organizações podem enfrentar consequências que tanto podem ser benéficas quanto nocivas aos envolvidos.

Diante da complexidade dos termos *workaholic* e *worklover* e baseando-se nas variáveis pessoais, organizacionais e sociais contemporâneas, o que se pretende nesta pesquisa é conhecer as inclinações pessoais dos *workaholics*, através dos tipos psicológicos desenvolvidos por Carl Gustav Jung[1], verificando se a partir da

[1] Carl Gustav Jung nasceu em uma aldeia suíça em 1875, filho mais velho de um pastor da região. Depois de se formar em medicina na universidade de Basel, obteve uma pós-graduação trabalhando com esquizofrênicos de um sanatório de Zurique, onde se tornou admirador de Sigmund Freud e pioneiro no trabalho com testes de associações de palavras de Francis Galton (desenvolvido em 1880), o qual consiste em uma série de palavras sem relação aparente entre si, às quais a pessoa deve responder com a primeira palavra que lhe vier à cabeça. O desejo de conhecer Freud o levou a Viena em 1907. Tornaram-se amigos íntimos até a ruptura intelectual, seis anos depois. Foi co-fundador do movimento sobre psicologia analítica. É autor dos termos: extroversão, introversão,

análise de cada tipo psicológico, é possível encontrar elementos que permitam diferenciar os *workaholics* que sentem prazer daqueles que sentem sofrimento pelo excesso de trabalho. Essa opção foi motivada pelo fato de, segundo Dugan e Wilson (2005), as organizações usarem frequentemente a teoria dos tipos psicológicos para obterem auxílio na compreensão e no gerenciamento das diferenças de estilo gerencial. Para levar a termo esta investigação, optou-se por testar a utilidade de um instrumento que vem sendo crescentemente utilizado nas organizações nacionais, o *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI), que, segundo os autores citados anteriormente, dentre os instrumentos concebidos com base na teoria de Jung, é o mais amplamente utilizado.

1.2 Problema da Pesquisa

Algumas pesquisas sobre *workaholic,* Oates, 1971; Killinger, 1991; Salomone, 1994; Porter, 2005 demonstram que essa ligação excessiva ao trabalho, além de ser efeito de alguma disfunção psíquica anterior, leva o trabalhador a outras perturbações, sejam elas físicas ou mentais. Contudo, outros estudos apontam para um vínculo saudável, uma vez que o indivíduo, por sentir uma enorme satisfação pelo que faz, não adoece e se sente feliz com o seu trabalho, como exemplo Scott et al., 1997; Machlowitz, 1980; Codo, 2004. Essa divisão teórica sugere uma série de possibilidades: existiria um tipo de indivíduo mais vulnerável ao *workaholismo*? Pessoas com diferentes posicionamentos psicológicos frente ao mundo seriam mais capazes de se adaptar às condições impostas pelo vício do trabalho? Na hipótese de serem efetivas essas conjecturas, os instrumentos de investigação de perfil psicológico disponíveis para uso dos administradores seriam capazes de detectar essas tendências?

Com este trabalho, pretende-se, na impossibilidade de se estender o estudo a todos os instrumentos/tipologias disponíveis no mercado, investigar se existem inclinações pessoais que diferenciam os profissionais viciados em trabalho, que possam auxiliar

---

inconsciente coletivo. Em 1921, publicou o seu principal trabalho: tipos psicológicos, que envolve a relação do consciente e do inconsciente e propõe dois tipos de personalidade: extrovertido e introvertido. Faleceu aos 86 anos, em 1961 (BERNARDI e CHAGAS, 2000).

organizações e profissionais em uma melhor condução das questões prazer/sofrimento utilizando um método para investigar a tipologia psicológica concebida por Carl Gustav Jung no mundo corporativo: MBTI (Myers-Briggs Tipes Indicator). Assim, a pesquisa foi organizada de modo a responder à seguinte questão: Existe uma relação entre o sentimento de prazer ou de sofrimento no trabalho do *workaholic* e os tipos psicológicos propostos por Jung?

A partir desse problema de pesquisa, faz-se necessário alcançar os resultados, através dos seguintes objetivos.

1.3 Objetivo Geral

Analisar a relação entre as características diferenciais do *workaholic* que experimenta prazer e do que experimenta sofrimento e sua relação com os tipos psicológicos de Jung.

1.4 Objetivos Específicos

a. Identificar os fatores que estimulam o vício em trabalho.
b. Verificar como o *workaholic* vivencia a dialética do prazer e do sofrimento no trabalho.
c. Avaliar a qual categoria pertence o tipo psicológico.

1.5 Justificativa da Pesquisa

Embora a definição do *workaholic* tenha sido introduzida pela primeira vez no final da década de 1960, há pouca informação sobre possíveis técnicas que ajudem as organizações na identificação das pessoas que trabalham em excesso sem danos a sua saúde, algo que não se propõem concluir com este trabalho.

Um estudo realizado em 2007, pelo *Center for Work-Life Policy,* indica que 1,7 milhão de pessoas consideram que a sua jornada de trabalho é excessiva devido aos efeitos da globalização, e, em uma escala mundial, 81% afirmam que os seus empregos afetam a sua saúde (DAVIDSON, 2008, p. 1). Outro estudo publicado em

2008, no *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, envolvendo 2.792 pessoas, indicou que “o excesso de horas de trabalho tem consequências como ansiedade, depressão e problemas cardíacos” (INFANTE, 2008, p. 1). Mas será que é o trabalho, o causador dessa situação?

Ao mesmo tempo em que o excesso de horas possibilita à pessoa produzir mais, como no caso dos “apaixonados pelo trabalho”, não é possível verificar que isso ocorra com todas as pessoas. Há leituras controversas, afirmando que esse excesso de horas é dedicado ao aperfeiçoamento de algum trabalho (SPENCE & ROBBINS, 1992; SCOTT ET AL., 1997), ou seja, algumas pessoas trabalham por muitas horas por serem perfeccionistas e não por serem produtivas.

Essa divisão teórica traz várias indagações sobre o cotidiano das organizações, o que torna relevante a realização deste estudo. Se por um lado as organizações podem perder bons profissionais por não lhe concederem a autonomia de trabalhar por longas horas, mesmo que isso os torne satisfeitos, por outro lado elas poderão elevar o sofrimento de alguns indivíduos e perder talentos que adoecem por exceder a sua capacidade física e mental. Também é relevante porque pode ajudar as pessoas a refletirem sobre a sua saúde física e mental, bem como sobre os seus interesses profissionais. Aos profissionais envolvidos na definição de política e estratégias de gestão, o estudo pode ser útil na identificação de ações que configurem maior produtividade e bem-estar no trabalho.

A teoria dos tipos psicológicos de Jung propõe a compreensão da personalidade de uma pessoa, bem como as suas preferências pessoais, o que possibilita o entendimento de suas escolhas profissionais e hábitos. Segundo Morales (2004), a utilização dessa teoria tem contribuído para um melhor relacionamento interpessoal, bem como para o aumento do desempenho no trabalho. Até recentemente, o MBTI era considerado o principal instrumento para a aplicação da teoria tipológica de Jung ao mundo corporativo (DUGAN E WILSON, 2005). Embora tenham surgido outros instrumentos (como o QUATI, no Brasil, e o *Singer-Loomis Type Deployment Instrument* nos países de língua inglesa), o MBTI ainda é a ferramenta mais frequentemente utilizada para tal fim em organizações brasileiras. Nesse sentido, faz-se importante verificar a possibilidade de se detectar uma conexão entre os tipos

psicológicos e o fenômeno *workaholic* utilizando esse instrumental.

Por entender que uma investigação desenvolvida em um mestrado profissional em administração deveria contribuir para uma maior produtividade no trabalho, sem ignorar a importância de uma relação de trabalho saudável, e por considerar relevantes todos os argumentos até agora apresentados, considera-se importante a realização do estudo ora proposto.

1.6 Estrutura do trabalho

Para isso, este trabalho foi estruturado em cinco capítulos. Este capítulo, a introdução, encontra-se dividido em cinco partes. Na primeira parte, é contextualizado o tema de pesquisa: *workaholic*; na segunda é apresentado o problema de pesquisa; na terceira estão os objetivos; e na quarta a justificativa do estudo. Na última parte está a delimitação do tema a ser pesquisado.

No capítulo 2 será apresentado o referencial teórico que serve de base para o desenvolvimento da investigação. O referencial está subdividido nas seções:

a) Cenário atual.
   a1 Razões para o trabalho.
b) Possibilidades de sofrimento e de prazer no trabalho.
   b1. Contraposição entre os conceitos *workaholic* e *worklover*.
c) Tipos psicológicos de Jung.
   c1. Criticas ao instrumento mbti

O capítulo 3 trata da metodologia de pesquisa. Nele será delineado o estudo proposto:

a) Modelo geral da pesquisa.
b) Sujeitos de pesquisa.
c) Processo de coleta de dados.

A análise dos resultados e a discussão dos dados encontrados serão apresentadas no capítulo 4.

Por último, no capítulo 5, serão feitas as considerações finais, visando confrontar os resultados obtidos com os objetivos da pesquisa. Nesse tópico serão apresentadas as limitações do trabalho, sugeridas algumas recomendações de pesquisa e demonstrados os avanços que este estudo trouxe à administração.

No apêndice encontra-se o roteiro de entrevista e o termo de consentimento que foram utilizados, possibilitando o uso por outros pesquisadores.

Com esta pesquisa, intenta-se contribuir para criação de novas possibilidades de estudos sobre o vício no trabalho, de modo que este material seja confirmado ou que estimule novas propostas. “Para fins do que aqui se pretende, basta também recordar que a ciência busca oferecer explicações acerca de um fenômeno, mas não é dogma; logo, é discutível” (VERGARA, 2000, p. 11). Esta é a proposta.

1.7 Delimitação do Estudo

A pesquisa se limita a estudar o constructo *workaholic* sob uma perspectiva negativa (sofrimento) - como um vício, a partir da definição desenvolvida por Oates (1971); Killinger (1991), Salomone (1994) e Porter (2005); e sob uma perspectiva positiva (prazer) - como algo que traz satisfação à pessoa, conforme Spence e Robbins (1992); Scott et al. (1997); Machlowitz (1980) e Codo (2004).

Cabe salientar que o tema estudado pode ser abordado sob diferentes focos, contudo o presente estudo se limita a estudar profissionais de empresas de grande porte, que estejam em posição de comando ou de senioridade em sua área de atuação, a fim de aprofundar nas questões internas e externas que estimulam o excesso de trabalho. Para isso, serão consideradas as variáveis que compõem os constructos deste estudo:

a. Cenário atual.
   Razões para o trabalho, contemplando o tempo para trabalho e lazer e as organizações.
b. Possibilidades de sofrimento e de prazer no trabalho.
   Contraposição entre os conceitos *workaholic* e *worklover*.
c. Tipos psicológicos de Jung.

Quanto ao uso de um instrumento de identificação das inclinações dos profissionais investigados, ressalte-se, novamente, que se optou pela utilização do *Myers and Briggs Type Indicator* (MBTI), por ser esse instrumento adotado amplamente e reconhecido entre os profissionais e pesquisadores organizacionais como uma ferramenta útil para tal fim. É importante destacar que a sua utilização servirá como base para identificação de certos construtos doravante denominados tipos psicológicos, objetivando um confronto desses com as informações recolhidas da entrevista.

Salienta-se, ainda, que isso será feito sem a intenção de um aprofundamento na análise de cada um dos 16 tipos psicológicos propostos por Jung (tarefa desejável para um mestrado na área de psicologia, porém dispensável em um estudo em administração), mas na análise dos tipos resultantes da investigação e sua interação com o tema da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, dividido em três seções são desenvolvidas algumas contribuições acerca dos temas que são úteis para a interpretação dos dados coletados na pesquisa:

2.1 Cenário atual
2.1.1 Razões para o trabalho
2.1.1.1 Pessoas nas organizações de trabalho atuais
2.1.1.2 Significado do tempo no contexto atual
2.2 Possibilidades de sofrimento e de prazer no trabalho
2.2.1 Contraposição entre os Conceitos *workaholic* e *worklover*
2.3 Tipos psicológicos de Jung
2.3.1 Críticas ao instrumento de personalidade MBTI

2.1 Cenário atual

Neste tópico intenta-se compreender o meio em que as organizações estão inseridas, a sociedade presente e o modo como as pessoas procedem nas relações de trabalho atuais. Segundo Codo e Gazzotti (2006b, p. 49), “ao dizer que o ser humano age sobre o meio em que vive, estamos considerando também que ele dá significado ao objeto através da sua ação”. Com isso, contextualizar esse meio socioeconômico torna-se capital para compreender a dinâmica das organizações. Chanlat (1996a) esclarece que a relação da organização com a sociedade é como um ciclo em que uma não se mantém sem as interferências da outra. Ter ciência desse fato é o aspecto inicial para a compreensão de ambas: sociedade e organização.

Sendo assim, do mesmo modo que as pessoas possuem razões internas que as estimulam à escolha de uma profissão, área ou organização, por outro lado, é possível que essas razões sejam reforçadas, externamente, pelo grupo social no qual estão inseridas, de modo a criar um novo hábito. Sobre isso, Friedman e Lobel (2003) alertam que são as atitudes, e não as palavras, que são copiadas e repetidas

pelas pessoas nas organizações. Portanto, se o fato de alguém trabalhar diariamente mais do que o previsto for aceito pelas organizações, o caminho não será outro senão o de trabalhar na mesma intensidade de horas para obter sucesso.

Em que momento a sociedade está? Alvin Toffler (1993) aponta que a sociedade mundial passou por três grandes transformações, que denomina, cronologicamente, como primeira, segunda e terceira ondas. Na primeira onda, ocorre a passagem da civilização primitiva para a agrícola, marcada por um trabalho pesado de cultivo da terra. Os meios de produção eram: terra, sementes, trabalho animal, alguns implementos agrícolas e o trabalho do homem. Na segunda onda, da industrialização, as formas de criar riqueza passam a ser as fábricas, os equipamentos, a matéria-prima, o capital para os grandes investimentos nos meios de produção e o trabalho humano, já marcado por normas, instruções e muita força física para o trabalho. A terceira onda, a atual, iniciada na década de 1950, caracteriza-se pelos avanços nas relações de trabalho e pelas aquisições tecnológicas. Para lidar com a complexidade dessas novas ferramentas tecnológicas, aumenta-se a necessidade de informações, o que reflete não somente na economia mundial, mas também na cultura, nas comunicações e na estrutura familiar. Essa é a era do conhecimento.

O autor assegura que nem todos os países passaram pelas três ondas e afirma ainda que, no Brasil, é possível identificar em diferentes localidades as três ondas simultaneamente. Esse pensamento é reforçado por Ianni (1992 apud Sato, 2007), que salienta a existência de diferentes culturas e modos de vida convivendo e produzindo de diferentes maneiras, oferecendo em um mesmo Brasil, desde a produção manual à produção automatizada.

O mundo não se estabiliza na terceira onda. Ao contrário, segundo Crawford (1994, p. 15), “os próximos 25 anos nos prometem novas mudanças ainda mais rápidas, repletas de turbulências e tensão”. Wood Jr. (2004, p. 245) corrobora com essa mesma visão ao dizer que as mudanças que se enfrentam na atualidade são tão descontínuas que exigem das pessoas “uma postura mental diferente, antidogmática”, o que se opõe ao ritmo do passado. Igualmente, Gasparini (1996, p. 119) sustenta que “a agitação do ambiente externo e a tendência à mundialização

da economia e dos mercados colocam para a empresa novos desafios de adaptação". Desse modo, verifica-se "um cenário competitivo, de rápidas mudanças e excesso de informações, configurando-se a instabilidade da sociedade moderna (...)" (KLIKSBERG, 1993, p. 184 apud FERREIRA, 2003, p. 62).

Os autores citados mostram claramente a complexa relação que se estabelece na sociedade atual, assinalada por mudanças rápidas, descontínuas e tensas, pela extensão territorial dos negócios e excesso de informações. Essa reestruturação dos meios de trabalho e o avanço das tecnologias, em uma constante tentativa de reduzir erros, eliminar tarefas manuais que ocupem tempo elevado de conclusão refletem no cotidiano o que se espera do trabalhador. Esse cenário exige das pessoas e das organizações uma nova postura e rápida capacidade de adaptação.

Aubert (1996, p. 187) faz uma crítica a essa adaptação dos indivíduos ao novo cenário, dizendo que a luta que o trabalhador trava com as necessidades do mercado é característica da doença da idealização. De um lado, o mercado tem demandas cada vez mais elevadas; de outro, o trabalhador, em detrimento de sua personalidade, se encontra em constante esforço, empenho e ávido trabalho para atingir o sucesso e a excelência profissional. Sobre isso, Vergara e Benazzi (2000, p. 39) analisam que, quando o indivíduo não se sente estimulado a manter o ritmo, seja porque o retorno não é tão bom quanto antes ou porque não acredita que a organização crie espaço para as suas contribuições, poderá se deparar com consequências internas que agravarão a sua saúde mental.

Mas, apesar de existir, essa não é uma saída apoiada na sociedade atual. Na era do conhecimento, o acesso ao trabalho somente é possível aos profissionais qualificados e ágeis na solução dos problemas (SACOMANO et al., 1997). E essa qualificação não é requisito somente dos cargos de nível superior, é uma exigência que se inicia no nível operacional. Se a tecnologia serviu ao indivíduo na operação de um torno pneumático em substituição ao torno manual, tornando o trabalho mais leve, em termos psíquicos, ela vem se configurando como algo árduo, pesado e, ainda, como fonte de competição (DESCANIO; LUNARDELLI, 2007). E embora essa competição surja como uma maneira de se manter produtivo nos postos de trabalho, eis que surge um substituto tecnológico que, além de destituir as pessoas de suas

atividades, gera economias para as empresas. O projeto escritório 1990, encomendado pela Siemens, é um exemplo apresentado por De Masi (1999, p. 61) para demonstrar que os processos de automação sugeriam uma redução de custos para as empresas:

> Em 1976, a Siemens tinha encomendado um estudo sobre o impacto da informática cujos resultados diziam que, na Alemanha de 1990, entre 25 e 30% do trabalho em escritórios seria automatizado; dos 2 milhões de datilógrafas alemãs que a cada ano datilografavam mais de 4 bilhões de páginas, 40% seriam substituídas pelas máquinas eletrônicas, com uma economia de 32%.

Se por um lado a tecnologia serve para otimizar os trabalhos, por outro lado ela demanda que se aumente o nível de conhecimento, ou o trabalhador pode encarar o que ele mais teme: o desemprego. Segundo Malvezzi (1999, p. 64), “na sociedade globalizada, a manutenção dos empregos depende do ritmo da competitividade e do acompanhamento de seus passos”. Com isso, além de ser compromissado, competitivo e rápido na entrega de seu trabalho, o trabalhador deve demonstrar facilidade e domínio no uso das tecnologias que qualifiquem os seus resultados. Deve ainda apresentar um diferencial diante dos outros trabalhadores (Malvezzi, 1999; 2000). Assim, a relação que o trabalhador tinha com o relógio é substituída pela ligação com o resultado. Além disso, o autor afirma que “os indivíduos são desafiados a se ajustarem a uma forma de carreira, caracterizada pela mobilidade irregular e imprevisível, sendo estimulados a se apropriarem do próprio desenvolvimento” (MALVEZZI, 2000, p. 137). No espaço intraorganizacional, “quanto mais horizontalizado o processo melhor, ninguém se orgulha mais de criar postos de supervisão, como Taylor fazia; ao contrário trata-se de fazer com que cada trabalhador seja o chefe de si mesmo” (CODO, 2006a, p. 90). Uma análise crítica é desenvolvida por Enriquez (2002, p. 31) ao afirmar que “os tempos não são mais do chefe que comanda, mas daquele que seduz, persuade, exala charme, anima e sabe jogar com as aparências”.

Essa não é uma situação vivida apenas no mundo corporativo, mas também por trabalhadores de diferentes classes econômicas e áreas de atuação. No futebol, por exemplo, muito elevada, a dedicação ao clube deve ser evidenciada além dos muros onde se encontram as torcidas - nos treinos, eventos e na paixão pelo time para o

qual joga. Segundo Tavares *et al*. (2007, p. 2):

> O futebol, por ser um esporte de grande repercussão internacional, tem mostrado como as mudanças de valores como dedicação, fidelidade e amor ao clube vêm redesenhando as relações entre os atores envolvidos neste mercado: o empregado (jogador); a empresa (clube); os clientes (torcida); além dos empresários.

A cada dia as exigências aos profissionais são maiores. Segundo Beyda e Casado (2007), além das responsabilidades oficiais de seu cargo e atitudes que o qualifiquem internamente, cabe ao profissional empreender a sua carreira e aumentar as suas possibilidades futuras por meio de um bom relacionamento interpessoal – através do *network*.

No universo organizacional, sendo o profissional técnico ou analítico, o trabalhador deve estar disposto e disponível ao que lhe for determinado. Indiferente de a especialidade ser compatível com o cargo, o importante é que se dedique ao que a organização precisa, em um dado instante. Embora publicado há 20 anos, Sennet (1988, p. 399), a respeito disso, aponta uma sociedade que se vê como atual, formada por uma classe de trabalhadores que, além de especializados, devem se prontificar flexíveis e abertos às organizações – "que aceitam como válidas as definições que a instituição dá deles mesmos".

Nessa tentativa desenfreada de atingir todos os objetivos pessoais e profissionais valorizados pelo mercado, é preciso alongar o dia (conferindo-lhe mais horas) ou paralisar o relógio. Como um e outro não são possíveis, eis que se aumentam o investimento e a energia em um dos campos sociais, que é o do trabalho. Assim, para parecerem diferentes, se manterem empregáveis e serem reconhecidos, eis que muitos profissionais se empenham, muitas vezes, única e exclusivamente ao exercício laboral. Ora são criticados, ora aplaudidos, com saúde ou com doença, prazer ou sofrimento, são vistos como viciados em trabalho, tal como um drogado. Segundo Cassorla (1998, p. 29), muitas pessoas reconhecidas como *workaholics*, em sua busca por poder, apresentam no currículo uma série de projetos realizados, trabalhos publicados, mas, dentro de si, um imenso vazio. E conforme ele descreve: "Poderíamos dizer que a somatória desses indivíduos constitui a sociedade

narcísica, ou que a sociedade narcísica produz estes indivíduos".

Concomitante a isso, o que ainda prolifera na mídia é a crise, a falta de boas oportunidades, o desemprego e a pressão excessiva para que o profissional empregado se mantenha estável na empresa. E se, na pior das hipóteses, o desemprego vier a acontecer, segundo Batista e Codo (2007), a pessoa assume uma identidade de pessoa desempregada, do mesmo modo que assume o gênero masculino ou feminino, ou seja, ela é uma pessoa desempregada. E, é claro, é uma identidade cujo aspecto implícito é inteiramente negativo, pela qual a pessoa é vista como um profissional incompetente aos olhos da sociedade.

Essa possibilidade de desemprego não acontece somente com o trabalhador operacional. Conforme aponta Enriquez (2002), nem mesmo os executivos se sentem tão confiantes quanto a sua permanência nas empresas. Se a empresa enfraquece ou é comprada, não importa o quanto os líderes estrategistas usaram de sua sedução para fazer com que as pessoas produzissem, eles chegam ao fim do seu jogo. São demitidos como qualquer empregado da organização.

Pelo que já foi dito até aqui, a sociedade está diferente, as organizações estão acompanhando essas transformações, e com elas também as pessoas nas suas relações familiares. Diferentemente de como acontecia antes, as famílias estão ficando cada vez menores. Reduziu-se o número de filhos, homem e mulher se casam após a formação universitária, e "a estrutura social básica transforma-se à medida que pessoas solteiras, as famílias de pais solteiros e as famílias mistas substituem as famílias tradicionais" (CRAWFORD, 1994, p. 15).

Então, o trabalho que se constituía parte da vida humana, com um papel integrado a outros papéis que complementam a sociedade, passou a ocupar um espaço cada vez maior na vida das pessoas. "O que era variável dependente agora tornou-se variável independente – o trabalho, afetando o suporte social, o suporte afetivo e as relações trabalho-família" (CODO, 2007, p. 178). Codo e Jacques (2007, p. 20) afirmam que: "Muitas outras citações, diretas ou não, poderiam ser arroladas para reforçar a tese de que o modo como os homens vivem (e trabalham) determina o modo como os homens são (...)".

Explicar que as pessoas trabalham intensamente e por mais tempo, abdicando de sua vida familiar e social, não significa afirmar que as pessoas trabalham sem questionar os ganhos que vêm obtendo. É possível entender por que muitas pessoas não aderiram à nova "regra" de sobrevivência, demonstrando lealdade incondicional às empresas. Atualmente, o tempo médio do profissional em determinada empresa depende do quanto a empresa oferece em melhores condições, desafios e maiores benefícios. "Numerosos executivos e *golden boys* das finanças não parecem mais manter nenhuma lealdade com relação às instituições para as quais trabalham" (PORTER; MCKIBBIN, 1988 apud CHANLAT, 1996a, p. 25). Quanto mais a empresa investe no profissional, maior tem sido o envolvimento do trabalhador, que corresponde com a dedicação ao seu trabalho.

Esse é o reflexo da nova sociedade. Uma sociedade que vive o paradoxo da falta de tempo. Cada vez que a tecnologia aperfeiçoa a realização das atividades laborais, reduzindo o tempo de dedicação a cada tarefa, menos tempo se tem. Muitas questões surgem, inclusive é possível indagar: para se manter empregável, como se deve atuar neste cenário? Existe uma maneira adequada de atuação? Para Malvezzi (1999, p. 67), "as pessoas hoje não sabem o que está acontecendo no mercado; não têm bem claras as novas regras do jogo nos negócios e, consequentemente, estão atuando de maneira inadequada".

Do mesmo modo, De Masi (1999) levanta uma questão, também importante, elencada à função paradoxal da tecnologia ou a uma atitude paradoxal da própria sociedade. Conforme apresenta De Masi (1999, p. 58),

> Assim como os gregos, que já dominavam todos os elementos para dar o mesmo salto científico e tecnológico dado pelo Iluminismo vinte séculos mais tarde, mas que se resguardaram de utilizá-los, nós também, apesar de não termos a coragem de lhes dar o devido valor, dispomos de todas as tecnologias necessárias para reprojetar o trabalho de forma a conservar as vantagens da produtividade industrial e recuperar as do convívio pré-industrial.

Na sociedade atual, mesmo que em uma ordem pouco clara ou um tanto equivocada, a autonomia com que as pessoas se envolvem no trabalho é assinalada

por uma imposição velada em que tanto o empregador, quanto o empregado encontram possibilidade de ganhos, sejam eles psíquicos ou financeiros. O trabalhador do passado vivia em melhores condições? Pelo que parece não. Segundo dados publicados no Portal exame (2004), a média de vida das pessoas na idade média, no século 20 e nos dias atuais, evoluiu, respectivamente, para 29 anos, 50 anos e 75 anos de idade. Essa análise sobre os benefícios das transformações sociais é desenvolvida por De Masi (1999, p. 41), ao afirmar que a “Revolução Industrial já se cumpriu e que a sociedade pós-industrial tomou o seu lugar, os habitantes do planeta ultrapassam os 5 bilhões, e cada habitante dos países ricos vive em média 75 anos, com 300 mil calorias/dia à disposição”.

Então, é possível concluir que as transformações sociais que marcam o cenário atual propiciam e estimulam as pessoas a um excesso de trabalho, muito embora não seja possível dizer que todos aqueles que excedem o seu vínculo ao trabalho estejam igualmente felizes ou encontrem nesse contexto todas as condições que lhes proporcionem bem-estar.

2.1.1 Razões para o trabalho

Neste tópico pretende-se conhecer as influências da relação entre o indivíduo e o trabalho a partir do seu significado histórico para a sociedade. Além disso, identificar as variáveis implícitas que estimulam o excesso de horas no trabalho, considerado sob dois aspectos: como compulsão em trabalhar - *workaholic* (OATES, 1971) e como paixão pelo trabalho – *worklover* (CODO, 2004).

O vocábulo trabalhar tem a sua origem do latim *tripaliare*, derivado de *tripalium* e refere-se a um instrumento agrícola de cultura de cereais, também utilizado como instrumento de tortura. A palavra é representada por tri (três) e palus (pau), ou seja, três paus, com extremidades pontiagudas, que eram utilizados para castigar os escravos (MORENO, 2005; ALBORNOZ, 1994). Essa dupla função traz ao trabalho um significado paradoxal. De um lado, representa sentido da limitação humana e da dor inevitável e importante para a própria sobrevivência. De outro, propicia aplicação das potencialidades, quando valoriza o domínio que o homem exerce sobre a natureza. Assim, “trabalho não é apenas sina, mas também autorrealização, quando

se trabalha com prazer e por prazer" (DEMO, 2006, p. 5).

Entretanto, associar o prazer ao trabalho é uma condição moderna, opostamente ligada ao que viveu o trabalhador dos séculos que se passaram nas suas primeiras experiências com o trabalho. Segundo De Masi (1999, p. 28) os escravos raramente gostavam das atividades que realizavam. Isso fazia com que o trabalho que exigisse maior dedicação e envolvimento fosse entregue somente àqueles trabalhadores que se sentissem altamente estimulados a executá-lo. Para Hillman (1989) é preciso que as pessoas se sintam convencidas a trabalhar por prazer e alegria, sendo recompensadas por isso, em vez de manter o sentido da obrigação. Essa obrigatoriedade se transforma em um problema de produtividade e de qualidade do trabalho.

Entre os séculos XI a XIV, embora os grupos hereges[2] europeus considerassem o trabalho em sua função penosa, acreditavam que a sua existência era importante para penitenciar a carne: revestido de pecado, o homem deve castigar o seu corpo com o trabalho, se quiser salvar a sua alma (JACQUES, 2007). A partir do século XIV, o trabalho assume o sentido de poupança, na lógica do protestantismo. Quanto mais se trabalha, maior será a renda. Assim, o ócio é ruim, e o trabalho é bom, porque além de tudo dignifica o homem. Para reforçar essa questão, Enriquez (2002, p. 13) aponta que as "despesas devem ser moderadas, o dinheiro serve essencialmente para o investimento".

É importante salientar que o sentido do trabalho torna-se positivo, porém o fardo ainda é pesado, visto que o não trabalhar (o ócio) assume uma conotação negativa perante a sociedade (JACQUES, 2007). À medida que não trabalha, o indivíduo não produz e não tem renda.

Ao final do século XIX, em condições desumanas e forçadas, adultos e crianças

[2] Paralelamente às disputas políticas entre Igreja e os reis europeus, surgiram seitas e movimentos religiosos que negavam os dogmas da Igreja e a criticavam pela venda das indulgências, pelo comercio das relíquias religiosas, negavam o purgatório, o matrimônio, e o modo de vida do clero, cujos atos eram apontados como contraditórios em relação aos seus ensinamentos. Entre os hereges, destacaram-se os cátaros, os valdenses e os albigenses (PORTAL EDUCACIONAL, 2009).

trabalhavam de “12 a 16 horas por dia, chegando a 18 horas nos lugares onde havia iluminação a gás” (QUINTANEIRO et al. 2003, p. 11 apud LIMA, 2005, p. 27), o que revela uma inadequação nas relações de trabalho, levando a pessoa ao adoecimento e, muitas vezes, à morte. Essa mesma realidade é reforçada por Menezes (2004b, p. 25), quando informa que as fábricas, além de possuírem estruturas físicas inadequadas, abrigavam elevado volume de trabalhadores, que trabalhavam por períodos de 12 a 16 horas, arriscando-se a “doenças, mortes e mutilações”.

Esse histórico marca a trajetória do trabalho na sociedade, desde o ato de penitenciar-se, protegendo a alma de todo o pecado, pelas más condições das fábricas, às pressões por maior produção em menor tempo na linha de montagem. Nessa última fase, a obsessão pelo tempo gerou tentativas de solução (criação de um aparelho para levar comida à boca dos operários, por exemplo) que permitissem a realização do trabalho, inclusive durante o horário livre para almoço. Impossível pensar em prazer por trabalho na realidade vivida nessas épocas. Em vez disso, o trabalhador se sucumbia por necessidade de trabalhar (HUNT; SHERMAN, 2005).

No início dos trabalhos nas fábricas, objetivava-se uma gestão a “rédeas curtas”, já que se acreditava que o homem “tendia à preguiça e ao trabalho lento, especialmente quando estava em grupo” (TAYLOR, 1990, p. 29). O *homo economicus* era visto por Taylor como alguém que não trabalhava porque gostava, mas pela necessidade de satisfazer suas vontades e pelo medo de morrer de fome. Além disso, ele era estritamente influenciado por recompensas salariais, econômicas e materiais (FARIA, 2002).

A partir das contribuições de Frederick Taylor e da observação de que algumas pessoas produziam mais do que outras, novas ferramentas para administração de pessoas foram surgindo, tais como seleção, treinamento, controle e incentivo aos empregados na produção (TAYLOR, 1990). Segundo Enriquez (2002, p. 12), na visão taylorista do trabalho, “o salário pago tem, de fato, por objetivo representar uma retribuição considerada justa em vista da contribuição (força física, desgaste mental) dos trabalhadores”. Avançando um pouco mais, a dedicação ao controle do tempo foi substituída pelo controle do empregado e por diferentes ferramentas que

mobilizariam o empregado a aumentar a sua produção (KURZ, 1996 apud Demo, 2006). Do ponto de vista prático, o controle e a supervisão ao mesmo tempo evitavam os roubos, a ociosidade e deixavam claro o lugar do operário como executante: ao trabalhador cabe executar para suprir as suas necessidades, não lhe sendo proporcionada autonomia para pensar. Segundo Codo *et al.* (1993), ao trabalhador, resta apenas executar o que lhe foi determinado, utilizando os recursos e os objetivos que lhe são repassados.

Embora a publicação da clássica pesquisa "Princípios da Administração Científica" onde Taylor apresenta os seus estudos sobre o controle de tempos e movimentos remonte ao ano de 1911 e seus primeiros trabalhos aos meados do século XIX, suas contribuições, primeiro ao fordismo, depois ao toyotismo, continuam relevantes para as organizações. Após a 2ª Guerra, o toyotismo se destaca, surgindo no Japão para, em seguida, se expandir mundialmente. Tendo surgido da adaptação do modo de produção em linha de montagem de origem ocidental às características da cultura japonesa, motivada pelas dificuldades ocasionadas pelas sequelas da guerra na economia do país. Trouxe uma nova alternativa, um modelo de gestão flexível, que incluía, produção enxuta e profissionalizada para produzir conforme solicitado pelo cliente, em um modo *just in time* de entrega. Nesse caso, não só a pressão do tempo é mantida, mas a pressão sobre a qualidade também aumenta (PINTO, 2007). Nessa época, a gestão flexível se confronta com a rigidez do modelo fordista e, a partir daí, surge uma nova relação de trabalho (HARVEY, 2005). Elimina-se o foco que era dado aos tempos e movimentos, libertando o trabalhador da rigidez conferida por um trabalho mecânico e incluindo uma nova postura que é da polivalência e dos trabalhos em grupo (PINTO, 2007). Ao exercer o mesmo trabalho que outras pessoas fazem, todos precisavam saber fazer de tudo.

Até aqui é possível afirmar que o trabalhador era escravo de sua relação com o trabalho, passivo ao que lhe era proposto. Mas, para Marx, "não existe realização humana, bem como autorrealização, sem trabalho" (MARX, 1953 *apud* Demo, 2006, p. 11). Ou ainda, conforme Tittoni (1994, p. 12) é "inegável que o trabalho constrói a história da humanidade, na busca incessante de ultrapassar seus limites na luta pela sobrevivência e pelas melhores formas de atingir seus projetos e desejos". Daí entender por que, desde a Idade Média, muitos empregadores passaram a ver a

importância de se tratar bem os empregados. Se o indivíduo não se realiza sem o trabalho e, ao mesmo tempo, as organizações não evoluem sem as pessoas, cuidar dos empregados passou a ser visto como algo importante - “quanto mais bem tratados mais os trabalhadores produziam” (De Masi, 1999, p. 28).

Nesse “vai e vem” em que as mudanças acontecem, as formas de trabalho se configuram de acordo com as necessidades do mercado político, social e econômico. Se antes o espaço de trabalho era desvinculado dos afazeres domésticos, hoje as pessoas estão mobilizando para as suas casas as tarefas que deveriam ser feitas no escritório (DE MASI, 2000). Se no período industrial na maioria das empresas desempenhavam atividades braçais, com o cumprimento das obrigações no trabalho de uma maneira imposta, sem que houvesse a possibilidade de qualquer questionamento ou discussão sobre a relação de trabalho, hoje essa relação se dá de outra maneira. Em um cenário em que o trabalho é intelectual, apesar das pressões de desemprego ou imposições veladas por parte das organizações, as pessoas têm a oportunidade de escolher as suas profissões e a “obrigação” de inovar as suas atividades. Conforme Malvezzi, (2000, p. 1), “os indivíduos são desafiados a se ajustarem a uma forma de carreira, caracterizada pela mobilidade irregular e imprevisível, sendo estimulados a se apropriarem do próprio desenvolvimento”. Esse é um ponto de vista prático. Mas De Masi (1999, p. 65) acrescenta outra visão. Diante da expectativa do desemprego, as pessoas reagem impulsivamente para ocupar o seu tempo livre:

> Dois impulsos iguais e opostos acabam por se contrapor: por um lado os cidadãos tendem a fazer aquilo que Toffler chamou *prosuming*, isto é, ocupam sempre o tempo livre, cada vez maior, fazendo por conta própria toda uma série de atividades, tais como consertos elétricos, testes de gravidez, instalações hidráulicas, pintura das paredes, etc., que antes encomendavam a terceiros. Por outro lado, para criar postos de trabalho, toda uma série de atividades que dizem respeito à saúde, à beleza, à sensualidade, à puericultura, que antes as pessoas faziam de forma autônoma, agora são confiadas cada vez mais a novos especialistas, que se encarregam de padronizar toda a existência, do preparo das refeições ao fazer amor e ao consolo a um amigo (DE MASI, 1999, p. 65).

Em uma perspectiva positiva ou negativa, com novos ou velhos modelos, o trabalho faz parte da vida do homem, e a atividade laboral deixa de ser unicamente um modo de ganhar a vida, passando a ser uma forma de inserção social. Codo *et al*. (1993)

esclarece essa perspectiva ao afirmar que, por meio do trabalho, o indivíduo se desenvolve como ser humano, pois é o trabalho que determina as condições sociais e de sobrevivência de uma pessoa.

2.1.2 Pessoas nas organizações de trabalho atuais

A proposta neste tópico é entender como os indivíduos se articulam no espaço intraorganizacional, considerando as exigências do mercado e as concessões que o trabalhador precisa fazer ou aquilo de que pode discordar para sobreviver no meio organizacional atual.

Segundo Chanlat (1996a, p. 42), o que caracteriza socialmente as organizações e as pessoas é a maneira como essas se organizam e se estruturam. E é exatamente por isso que ele acredita ser importante conhecer tanto a cultura quanto a sociedade na qual as pessoas se relacionam, para que a partir daí melhor as compreenda.

Outro aspecto, desta vez sinalizado por Enriquez (2002), é que dentro das organizações as pessoas devem agir racionalmente, assumindo as suas responsabilidades assiduamente, reservando para a vida particular as paixões e as emoções. Do mesmo modo, Codo e Gazzotti (2006b, p. 49) indicam que foi após o surgimento das fábricas que as relações com o trabalho passaram a ser mais profissionais e menos afetivas e informais. No ambiente de trabalho é criado o espaço para a burocracia e a racionalidade, porque as emoções, os sentimentos – “impressão de dor ou prazer, satisfação ou insatisfação, de agrado ou desagrado, de alegria ou tristeza” - são reservados para o espaço doméstico.

Em *Vida psíquica e organização*, Enriquez (2002) elenca três etapas que, além da perspectiva taylorista e weberiana, possibilitam uma visão sobre as transformações ocorridas na evolução do trabalho: a perspectiva cooperativista, a ótica tecnocrática e a concepção estratégica. Embora a obra tenha sido desenvolvida em 2002 são perspectivas atuais.

a) Perspectiva cooperativista: criada por cooperativas na Grã-Bretanha, mas somente reconhecida após a associação de tecelões em 1844. As

cooperativas visavam transformar a sociedade através de uma organização de trabalho cuja relação era de igualdade de condições, compartilhamento de valores, liberdade de ação entre os indivíduos e decisões democráticas.

b) Ótica tecnocrática: ao contrário da cooperativista, desenvolve-se a partir de um pensamento elitista, com relação puramente racional, cuja operacionalidade se resume em: executivos pensam e demais membros executam, não cabendo ao segundo total envolvimento com a organização. Os executores são vistos como recursos necessários para se atingir os resultados econômicos, e cabe aos executivos conduzi-los conforme a necessidade das organizações. São “como objetos manipuláveis a seu bel-prazer, obrigados a curvar-se ao seu saber, visto que ele sabe melhor do que aqueles o que é bom para eles, e que detém os segredos do gozo dos outros” (ENRIQUEZ, 2002, p. 16). Enquanto for útil para as organizações é aceito, mas, quando deixa de ser rentável, é descartado. Isso ocorre, especialmente, por causa da visão comercial dos tecnocratas, que visam apenas a produção e acreditam que somente os indivíduos que reconhecem a importância de executar a sua obrigação podem ser mantidos nas organizações, mesmo que estejam desestimulados. Segundo Enriquez (2002, p. 17), “o tecnocrata só pode se identificar completamente, e sem se dar conta, apaixonadamente, a um grupo que reconhece o seu valor eminente. Ele não sabe que um dia também poderá vir a fazer parte dos perdedores”.

c) Concepção estratégica: diferentemente da visão tecnocrática, essa é uma gestão possível a qualquer pessoa que consiga persuadir, afetivamente, as outras a produzirem com e pela organização. Assim, não basta trabalhar com a razão, mas também com a paixão das pessoas, pois à medida que se sentem apaixonadas pelo seu trabalho, podem produzir cada vez mais. Essa concepção não mede esforços para sensibilizar as pessoas pelo discurso, pela fala teatral e pelo desejo consciente e inconsciente de ser reconhecido como um vencedor. Nessas organizações, vale suscitar o ideal de que tudo é possível, em troca do sentimento de fraqueza e de impotência. Aos dirigentes dessa organização cabe:

    - Fortalecer-se através dos indivíduos e, assim, “prender os sujeitos na armadilha de seus próprios desejos” (Enriquez, 2002, p. 19), tornando-os crédulos de que fazer parte dessa organização os tornará mais

fortes e respeitados. Enquanto o indivíduo doa amor eterno, a organização o protege contra o insucesso.

- Eliminar as dúvidas, questionamentos e sentimentos de incompletude que os indivíduos possam vir a ter e, na medida do possível, “construir indivíduos que se evitam uns aos outros.” (p. 19).
- À medida que falha, não se adapta ou não supera as expectativas desse tipo de organização, é do indivíduo a vergonha, ou mesmo sentimento de culpa por sua incompetência. Esse sentimento de culpa faz com que o indivíduo se sacrifique pela sua organização, mais e mais.
- Cada um deve trazer consigo o sentimento de ocupação do primeiro lugar. Todos devem ser altamente criativos e, paradoxalmente, igualmente aos demais. Diante do sentimento de angústia e da vontade de proteção de cada indivíduo, a organização deve agir como uma instituição protetora, que se configura como o ideal de completude.

Na estrutura estratégica, existe a cultura da elevada ênfase na qualidade dos produtos e serviços. Somente assim, as organizações poderão atingir novos mercados e reduzir a concorrência. Para isso, necessitarão de pessoas que se identifiquem e se envolvam afetivamente com o seu trabalho. Ou elas entram nas organizações com o perfil esperado ou se adaptam a essa realidade, por imposição do grupo que as transforma. A organização “exige de todos esses homens que sejam ‘estratégicos’, ‘guerreiros’, esportivos; em uma palavra, aquele que temos chamado de ‘matador *cool*’.” (ENRIQUEZ, 2002, P. 29). Isso faz com que as pessoas se sintam valorizadas, respeitadas e importantes para a sua organização de trabalho. Ao líder cabe estimular, mobilizar e provocar os indivíduos a serem apaixonados e entusiasmados pelo seu trabalho, pois é assim que serão vistos como vencedores. “Colaborem comigo... nós vamos construir juntos os projetos... suas ideias são indispensáveis... a empresa é a catedral do mundo moderno...” (ENRIQUEZ, 2002, p. 33).

Assim, é importante salientar que a evolução da sociedade influenciou a lógica de gestão das empresas, provocando mudanças nas relações do indivíduo com o

trabalho e fazendo surgir novas práticas. Embora as pessoas tenham maior liberdade e autonomia para escolher as suas atividades e assumir mais responsabilidades, colocando no trabalho a sua identidade, ainda assim, não é possível afirmar que essa relação as faça se sentirem plenamente satisfeitas. Afinal, a empresa não é lugar para sentir, especialmente se esse sentimento for indesejado ou ruim. De um lado, nem todos os profissionais detêm as condições socioeconômicas que viabilizem tais escolhas; de outro, porque muitos profissionais ainda estão ligados ao histórico social do trabalho, não veem nele a possibilidade de sentir alegria.

Etzioni (1967) acredita que o indivíduo é, por natureza, um homem organizacional, com as seguintes características:
a) relaciona-se com diferentes grupos o tempo inteiro. Tais grupos podem ser formais - de trabalho – ou informais – amigos, família etc.;
b) tem alta tolerância a frustração e capacidade para adiar recompensas;
c) é naturalmente orientado pela realização.

Para o autor, essas características facilitam a inserção e adaptação do trabalhador às organizações do trabalho, permitindo às organizações exercerem uma influência cada vez maior sobre as suas condutas individuais. Mas por que isso ocorre? Katz e Kahn (1976, p. 386), ao explicarem a relação dos indivíduos com as organizações, relatam que, mesmo sem perceber, os indivíduos seguem as regras pelas quais são orientados. Em suas palavras:

> quando entram em uma organização, frequentemente os indivíduos supõem que não podem controlar seu grau de envolvimento e manter o direito de discriminação no que tange aos requisitos organizacionais. Antes que o percebam, no entanto, estão agindo como membros organizacionais e cumprindo as regras e decisões autorizadas (KATZ E KAHN, 1976, p. 386).

Para Hollis (2002), assim como a criança se relaciona com os pais, utilizando-os como espelho no qual ela possa se identificar, o adulto se relaciona com o outro - que pode ser entendido como uma organização ou uma sociedade – buscando a sua identidade nele e ainda com pouco conhecimento de si mesmo. Então, da mesma forma que a criança cria estratégias de adaptação ao sistema definido pelos

pais, o adulto vivencia na empresa as mesmas estratégias. O autor ainda acrescenta que, quando a pessoa vive com o empregador a mesma relação inconsciente que tinha com os pais, ela cria uma expectativa de que a empresa dará a ela a mesma segurança, além de satisfazer as suas necessidades emocionais. Assim, fica possível sobreviver e atender as demandas da empresa.

No ambiente de trabalho, a pessoa se envolve com outras pessoas, para as quais transfere questões de sua história afetiva, “mobilizando-a a produzir e promover qualidade” ao seu produto (DEJOURS, 2004, p. 25). Enriquez (2002, p. 13) citando Castoriadis salienta que “os trabalhadores investem em seu trabalho, dele se apropriam, dão-lhe um sentido e inscrevem uma parte de seus desejos e de seus projetos na organização”. E é basicamente essa atitude transformadora que faz com que as organizações se desenvolvam, pois, ao contrário, se o indivíduo seguir à risca todas as regras, a organização estará fadada ao insucesso.

Será que aí é possível existir uma relação entre as pessoas que trabalham em excesso e adoecem? Não seria pela necessidade de se adaptar às regras de seu meio social que algumas pessoas se dedicam arduamente a um projeto, mesmo que não tenham em sua natureza o interesse por fazê-lo?

Para Antunes (1999), esse aumento da jornada de trabalho também é uma saída para as organizações enfrentarem os momentos de crise econômica. E, conforme Ferreira (2003), para manter a sua competitividade, permanecendo-se estáveis, as empresas reduzem a sua mão de obra, o que incute ao empregado, a ideia de que, quando não se envolve integralmente à empresa, poderá ser o próximo a se desligar.

Para explicar essa dialética, Dejours (1996, p. 150) descreve que essa frenética busca por melhor desempenho, desenvolvida pelas empresas, faz com que elas se deparem, paradoxalmente, com situações que o autor denomina como menos vantajosas e causadoras de sofrimento. O trabalhador, então, se transforma, ao mesmo tempo, em um beneficiário e vítima do próprio trabalho. Eis que os objetivos organizacionais se configuram, “externamente à empresa, em promessa de felicidade, enquanto internamente, em promessa de infelicidade”.

Essa infelicidade caracterizada pelo autor pode ser vista de diferentes maneiras, uma delas, desencadeada pelo hábito *workaholic*. Para Serva (2006, p. 1) essas "exigências organizacionais tornaram-se fatores determinantes no desenvolvimento da 'doença'" [forma como o autor caracteriza o fenômeno workaholic].

A cada mês, novas metas de produção são estipuladas, objetivando-se ganhar mais do que o que foi atingido no mês anterior. Essas são as regras do jogo. Para se adaptar a elas, é preciso investir muitos esforços, pois "nunca se chega, definitivamente, à vitória final, sempre é possível fazer melhor, alcançar além, melhorar um pouco mais" (FERREIRA, 2003, p. 156). E caminhar nessa direção significa "vestir a camisa" da empresa, transformando-se em um objeto que deve permanecer à disposição da organização, privando-se de qualquer evento ou compromisso que possa comprometer o tempo que se dedica à empresa, seja ele dentro ou fora da jornada de trabalho (ENRIQUEZ, 1974). Assim, conforme Silva (2005, p. 14), "compatibilizar os interesses associados ao cargo, à carreira e à vida fora da organização se tornou um processo cada vez mais difícil (...)".

Nesse sentido, fica arriscado diferenciar aquele que realmente se empenha excessivamente ao trabalho, porque gosta e sente prazer por fazê-lo, daquele que trabalha em excesso porque dele é exigido esse comportamento. Uma análise crítica é desenvolvida por Codo (2004b, p. 17) ao apontar a situação econômica na qual o Brasil se encontra e constata que diante dos 15% de desemprego existente no país, dificilmente uma pessoa tem a oportunidade de escolher o seu trabalho. O autor aposta na hipótese de que um nível tão alto de desemprego faz com que algumas pessoas procurem o que fazer e mesmo que encontrem uma tarefa muito simples não podem recusá-la, afinal não haveria opção melhor.

As transformações e mudanças nas taxas de desemprego nos anos que se seguiram entre a publicação da obra de Codo (2004) e o presente estudo é relevante destacar a opinião do autor e destacar, que não é apenas às atividades rotineiras que a pessoa está sujeita, mas às exigências que compõem o seu crescimento profissional: formação técnica, relacionamento interpessoal, comunicação etc., não cabendo ao profissional apenas adaptar-se ou seguir as

determinações das organizações, mas reinventá-las. Segundo Malvezzi (1999, p. 02) – ressaltando, novamente, os 10 anos que distanciam o texto citado e o presente estudo, a cada empregado, cabe o exercício de diagnosticar, propor soluções e recriar as regras, à medida que surgem novos problemas. Os resultados parciais de uma pesquisa que está desenvolvendo indicam que 70% dos entrevistados, de diferentes níveis hierárquicos, relatam não possuir rotina em seu trabalho.

Em outro estudo, Malvezzi (2000, p. 139) reforça que o profissional atual deverá utilizar as mesmas regras utilizadas por um jogador de basquetebol, que desempenha diversos papéis na quadra, importando apenas adquirir as habilidades que o farão vencer o jogo. Ao mesmo tempo em que esse dinamismo pode causar uma ansiedade que mobilize um indivíduo a prosseguir, pode em outros casos gerar um desconforto que impeça outros de seguirem adiante.

Batista e Codo (2007, p. 408) apontam que, nas últimas décadas, o mundo do trabalho tornou-se inseguro para as pessoas de tal maneira que essa incerteza faz com que as pessoas negociem, permanentemente, a sua continuidade no emprego.

Dessa forma, é possível entender por que algumas pessoas abandonam excelentes empregos. A elas cabem duas escolhas: seguir adiante, mesmo que isso lhes traga custos e perdas, ou mudar o rumo de sua carreira, fazendo algo de que gostem e justifique tamanho envolvimento. Ao fazer algo de que gosta, sem dor, o indivíduo terá mais chances de vencer os desafios e alcançar as metas profissionais e pessoais. Se não faz aquilo de que gosta, não existe negociação. É preciso se adequar ao perfil desejado e atingir o que se espera dele. Quando não consegue atingir os resultados esperados, é rechaçado, levando consigo o sentimento de impotência ou incompetência, envergonhado por não ser competitivo e não ser digno do amor que a organização supostamente confere a ele.

Mesmo que a pessoa não tenha passado por uma situação tão extremada, o mercado se encarrega de alertar os profissionais, exagerando sobre a falta de emprego. Castel (1998 apud Jacques, 2007, p. 103) afirma que “as teses sobre o fim do trabalho criam as bases para aumentar a exploração dos trabalhadores e sua sujeição às escassas oportunidades oferecidas, mesmo sob condições adversas”. O

relato de um dos gerentes entrevistados por Ferreira (2003) ilustra esse contexto:

> a companhia não está me cobrando que eu fique 12, 13, 15 ou 8 horas aqui dentro, ela está esperando resultados, e eu procuro dar resultados sempre acima do que a companhia espera, a companhia no fundo também espera resultado acima da meta final que ela mesma estabelece (Rio 2) (FERREIRA, 2003, p. 157).

A perda do status não só é geradora de circunstâncias ruins que sacrificam os indivíduos que trabalham pouco, como também os condiciona a um comportamento mais aceitável socialmente, à medida que os reconhece quando trabalham muito. Conforme Silva (2005), quando o profissional dedica grande parte do seu tempo às organizações, ele é reconhecido como uma pessoa comprometida e é recompensado por isso, o que estimula ainda mais o seu comportamento de vício ao trabalho. De Masi (1999) corrobora essa afirmação, ao apontar que o indivíduo que corresponde à demanda das organizações, sendo forte, competitivo e estável, físico, emocional e psicologicamente, faz carreira e é mais bem pago. Deve com isso, priorizar os seus esforços ao trabalho, colocando em segundo plano, os assuntos relacionados à família e ao tempo livre.

Com isso, dizer que atualmente as organizações oferecem espaço para que os indivíduos possam produzir de maneira equilibrada não seria possível; no entanto, é possível dizer que essas mesmas organizações oferecem condições para que produzam dentro e fora do escritório, sempre *on-line*, visto que a tecnologia permite resolver todas as pendências do trabalho quando se está em casa.

Ironicamente, a intranet, que se caracteriza por “organizar e compartilhar informações, realizando transações digitais dentro de uma empresa” (Callado, 2001, p. 4), contribui para tornar possível acessar e-mails e cursos virtuais externamente ao ambiente organizacional, também aos domingos e feriados. Segundo Rifkin (1995), as mudanças enfrentadas pelas organizações naturalmente provocam mudanças na vida do trabalhador, uma vez que, além de aumentar o número de desempregados, também podem aumentar o volume de trabalho daqueles que permanecem, explorando amplamente o potencial de cada um. Assim, “eliminam trabalhadores em massa criando um exército de reserva de trabalhadores desempregados com tempo ocioso, ao invés de tempo livre, à sua disposição”

(RIFKIN, 1995, p. 48).

Concluindo, mesmo que não esteja satisfeito com as suas atividades, com o ambiente de trabalho ou com as pressões que está sofrendo na empresa, o trabalhador continua além da jornada que lhe é definida, porque, fatigante ou não, segundo Max Weber, “o trabalho enobrece o homem” e, conforme Enriquez (2002, p. 20), “tanto o sucesso quanto o fracasso jamais são imputados à estrutura da organização, mas à atitude do indivíduo”. Além disso, o legado que tanto o capitalismo quanto o desemprego deixam para a sociedade, segundo De Masi (1999, p. 85), é que “o trabalho é o passaporte para a cidadania”. Para o autor, mesmo que uma pessoa se mantenha excessivamente ocupada com o trabalho, até o seu adoecimento, os desempregados é que são os excluídos da sociedade. Embora a afirmação de Hillman (1989, p. 172) tenha sido feita há 20 anos, ainda se mostra atual, daí reforçar o trecho anterior: “Queremos desesperadamente trabalhar e o desemprego é uma terrível doença a se tolerar”.

Visto o cenário em que as pessoas, o trabalho e as organizações se articulam, é possível compreender por que nele surge sofrimento, doença ou mesmo reações que podem ser adversas aos objetivos e metas organizacionais.

2.1.3 Significado do Tempo no Contexto Atual

A visão aparente de que investir longas horas no trabalho é ruim para as pessoas fez surgir indagações que incentivaram a criação deste item. O excessivo tempo investido em trabalho é motivador do sofrimento dos trabalhadores? Alguma ciência consegue discriminar, com clareza, a quantidade de horas que as pessoas devem desempenhar em cada papel social a fim de alcançar a felicidade?

Visando esclarecer algumas dessas questões, neste tópico priorizou-se estabelecer as relações que os indivíduos têm com o tempo e como essa variável se modifica de acordo com a evolução da sociedade, apresentando-se como produtivo ou improdutivo a partir da maneira como é visto por cada pessoa ou sociedade.

Ao longo das décadas, o tempo não só foi utilizado como regulador do vínculo do

indivíduo com o trabalho como proporcionou às pessoas a visualização do tempo que dedica aos estudos, família, amigos, entre outras atividades. Provonost (1986 apud Hassard, 1996, p. 192) afirma que “o tempo consagrado ao trabalho ocupa em nossas vidas um lugar central em torno do qual se organizam todos os outros tempos de nossa existência social”. Com opinião similar, Hillman (1989, p. 174) diz que é o trabalho que determina a maneira como o indivíduo lida com o tempo, ou seja, “se a coisa deve ser feita rápida ou lentamente, se deve ser repetida ou se deve ser feita sem que você perceba o que está fazendo” e “é o sentido do cansaço que governa” – à medida que o corpo sinaliza necessidade de parar ou que não dá mais para continuar no mesmo ritmo, ou ainda, conforme o autor, a hora de parar é determinada “pela natureza do trabalho, o conteúdo do trabalho, não pelo relógio e nem pelo dinheiro.”

Em se tratando de tempo e trabalho, é fundamental citar a contribuição de Frederick Taylor (1990) e a sua constante tentativa de aplicar os métodos científicos à administração das fábricas. Objetivando fazer mais em cada vez menos tempo, ou seja, maximizar a produção e minimizar o tempo gasto, cria-se a administração científica. Esse estudo metódico do tempo permitiu dividir e registrar cada tarefa realizada, que era cronometrada, sendo útil para indicar não somente a produtividade de cada trabalhador, mas para determinar os salários e o horário de início e de término de cada atividade. Assim era possível reconhecer quando a pessoa realmente estava ligada a sua obrigação na empresa ou não. Gasparini (1996) afirma que essa sincronia entre os tempos de início e término de cada atividade faz com que trabalhadores e máquinas produzam ou cessem produção ao mesmo instante, o que força uma padronização e modificação nos tempos sociais de cada trabalhador.

Desse modo, para cada indivíduo o tempo passou a ser uma mercadoria, que exerce o seu valor na sociedade. Alberti (1969 apud Gasparini, 1996) aponta que se apropriam do seu tempo as pessoas que o ocupam com alguma atividade – de trabalho, estudos etc.. Ao contrário, quando não se ocupam de alguma atividade honesta, estarão perdendo o seu tempo. Em uma visão similar sobre o homem e o seu tempo de trabalho, Barbosa (1920) afirma: “Há estudar, e estudar. Há trabalhar, e trabalhar. Desde que o mundo é mundo, se vem dizendo que o homem nasce para

o trabalho: '*homo nascitur ad laborem*'. E isso não era em vão, pois era assim que se consistia a sociedade de consumo: "O capitalista ganhava uma mais-valia quando fazia sua mão de obra trabalhar mais tempo do que o necessário para produzir bens de valor correspondente ao montante dos salários pagos" (MARX, 1970 apud HASSARD 1996, p. 179). Assim, "os relógios nas fábricas sinalizavam que mais do que o trabalho, era o tempo que estava sendo vendido" (HASSARD, 1996, p. 181).

O tempo livre e ocioso estaria longe de qualquer reconhecimento. O não fazer nada seria o mesmo que andar contrariamente a essas razões sociais de consumo. Nesse sentido, é preferível ficar à toa ou produzir pouco dentro do local de trabalho a dedicar o tempo livre aos estudos, ao esporte, ao lazer, também considerados importantes para a sobrevivência, mas de menos valia.

De Masi (1999, p. 56) apresenta um estudo encomendado pela empresa Fuji Bank japonesa que indica que pelo menos "4% de seus próprios funcionários passam o dia inteiro no escritório sem fazer absolutamente nada." É possível crer que tal atitude, mesmo que inquietante, seja possível quando algumas pessoas não se sentem donas do seu processo laboral ou até mesmo se ligam automaticamente ao trabalho, independentemente de suas atividades serem boas ou ruins, de gerarem resultados ou não.

Assim, para se mostrarem membros de uma categoria que sente prazer com o que produz e que, igualmente, é valorizada pelas organizações nas quais trabalham, alguns profissionais se apresentam como pessoas muito atarefadas. Nesse caso, a melhor alternativa para demonstrar o seu valor é não ter tempo. Essa inexistência de tempo gera uma conotação implícita e, às vezes explícita, de que o trabalhador é altamente demandado pelo mercado. Significa dizer o quão valioso esse trabalhador é para o setor produtivo. Isso explica por que Gasparini (1996, p. 124), considera o trabalho como o grande regulador do tempo. Ou segundo Descanio e Lunardelli, (2007, p. 14): "no panorama atual, o trabalho consome a maior parte do tempo dos indivíduos, independentemente da característica da empresa, seja ela familiar ou não."

Embora não saibam os reais motivos que levam cada pessoa a trabalhar demais, as

organizações valorizam as horas extras. Conforme De Masi (1999, p. 48), quanto maior é o tempo disponível à empresa, mais valorizado é o empregado. A constante presença em horas extras estimula os chefes, cada vez mais, à criação “de uma nova e urgente tarefa somente com a finalidade de reter os próprios subordinados para além do horário contratado”.

Importante salientar que esse elevado envolvimento com o trabalho não é algo novo, nem um fenômeno da atualidade, mas algo que está na história do homem, sendo passado de pai para filho. Conforme De Masi (2000, p. 304), o preceito moral sobre o trabalho foi inculcado na cabeça das pessoas como um dever: “trabalhar da infância à morte, trabalhar à luz do sol e à luz do gás, trabalhar dia e noite, trabalhar na superfície da terra, sob a terra e no mar, trabalhar sempre e onde quer que seja”.

É verdade que, no passado, essa longa jornada estava ligada a vários outros momentos sociais, visto que, pela proximidade (espaço), as pessoas tinham a oportunidade de se ligar ao trabalho e também a uma série de atividades sociais periódicas. Assim, a economia industrial substituiu o modelo de trabalho, espaço e tempo dos artesãos, conferindo-lhes autonomia para trabalhar em casa, utilizando os seus instrumentos e mantendo o seu ritmo. Em vez da imposição de um tempo rígido, havia um tempo irregular e flexível, marcado por períodos de muito trabalho e outros períodos de baixa demanda (HASSARD, 1996).

Pelo que se observa, após a década de 40, no período industrial, o tempo dedicado à empresa foi reduzido para 45 horas semanais. Na visão de Gasparini (1996, p. 123), essa redução nas últimas décadas, “e em particular a partir dos anos 50, fez crescer a importância quantitativa do tempo livre relacionado também com as transformações culturais concomitantes, tornando menos central o tempo de trabalho”.

Bernhoeft (1985) confirma essa afirmação quando chama a atenção para outros papéis sociais a serem exercitados pelo indivíduo e os divide em - profissional, conjugal, familiar, social, educacional, recreacional – e indica a necessidade de dedicação a um desses papéis, a cada momento. Tais papéis sociais apontam para uma relação saudável entre o indivíduo e o mundo em que vive. Entretanto, pelo que

se observa, o ideal nem sempre está tão próximo do real. É possível verificar essa prática nas empresas, visto que, segundo Veiga (2000), o Brasil está entre os países com maior jornada de trabalho, totalizando 54 horas semanais, contra 50 horas trabalhadas nos Estados Unidos. Para Batista e Codo (2007, p. 402), “o tempo, tanto quanto o espaço, são eminentemente culturais, o que significa dizer que é a sociedade quem dá a eles a sua noção econômica, mensurável, psicológica ou social”. Quanto mais fortemente ligado ao trabalho, menor será a diferenciação entre o tempo de trabalho e os outros tempos da vida – convivência em família, festividades e outros.

Além disso, segundo De Masi (1999, p. 76), alguns trabalhadores acreditam ser necessário muito esforço para atingir um objetivo, pois dificilmente as pessoas conseguem conviver bem e tranquilamente quando tem diante de si um tempo livre:

> Quem sua por seu pão sonha com tempo livre, mas quando o consegue entra em profunda depressão nervosa. É, portanto, mais do que provável que homem comum se insurja contra a ideia de se libertar do trabalho porque receia que se alastre um colapso nervoso generalizado, provocado pela necessidade de descartar, num prazo de algumas décadas, uma infinidade de “costumes e instintos que foram se enraizando durante inúmeras gerações” e que continuam ainda regidos pela necessidade de ganhar o pão com o suor do próprio rosto (DE MASI, 1999, p. 76).

O autor acrescenta, citando Fernando IV, quando diz que “é mais fácil perder um reino do que um hábito”. A humanidade prefere hoje em dia perder o reino da felicidade do que o hábito de trabalhar (DE MASI, 1999, p. 77). Então, não seria por essas circunstancias sociais que algumas pessoas se mostram viciadas em trabalho? Ou, em uma situação pior, não seria esse o motivo que leva também os infelizes em suas atividades a darem o sangue por sua empresa?

As exigências da sociedade do conhecimento sinalizam ou até mesmo determinam que as pessoas dediquem maior tempo à formação e à identificação de soluções cada vez mais rápidas e inteligentes para as empresas. Mas, à medida que é possível fazerem o que gostam, não são as exigências externas que mobilizam as pessoas a um maior tempo no trabalho, mas as suas exigências internas, evocadas pelo sentido da vida. Como apresenta De Masi (2000), nas atividades geradoras de prazer, o que predomina é a sensação de leveza, de bem-estar, de saúde, enfim,

diante desse tipo de trabalho, a própria definição de trabalho se confundiria com o conceito de divertimento, e como coloca o autor - se fosse possível não cessaria nunca, não fosse o cansaço, a oportunidade ou o próprio tempo.

Dessa forma, “a experiência de trabalho de uma pessoa pode afetar positiva ou negativamente as demais esferas de sua vida, incluindo as relações familiares ou seu meio social” (DESCANIO; LUNARDELLI, 2007, p. 14), uma vez que essa experiência é inseparável da “maneira pela qual os trabalhadores representam para si mesmos, individualmente ou coletivamente, o tempo” (HASSARD, 1996, p. 193).

Confirmando que a problemática do tempo no ambiente de trabalho seja uma das preocupações centrais tanto de pesquisadores das ciências sociais e humanas quanto de gestores (KAMDEM, 1996, p. 128), os estudos de Tanure (2007, p. 3) demonstram que “os executivos brasileiros dedicam a média de 71% do seu tempo ao trabalho”. Em 2003, na pesquisa realizada com gerentes brasileiros, Ferreira (2003) perguntou, em percentagem, o quanto eles tinham que dedicar de atenção à empresa, diariamente, e a maioria respondeu que dedica 80% de atenção às empresas.

Os dados acima revelam essencialmente a realidade do uso do tempo nas organizações. Embora tenha havido uma mudança na maneira de trabalhar (braçal para intelectual) e a relação de trabalho esteja sofrendo ainda muitas críticas quanto à sobrecarga do trabalhador, esse tópico auxilia a responder um dos objetivos específicos deste estudo.

2.2 Possibilidades de sofrimento e de prazer no trabalho

Pelo importante papel que o trabalho ocupa na vida das pessoas, é impossível pensar que seja “neutro em relação à saúde física, mental ou social do trabalhador” (BERNSTORFF, 2007), influenciando-o e sendo influenciado por ele.

Além do seu valor monetário, que permite aos indivíduos o consumo do que almejam, o trabalho também lhe proporciona ser reconhecido pelo talento que possui. Essa dialética em torno da qual o indivíduo encontra possibilidades de

satisfação e prazer quando encontra sentido em suas atividades, sugere que o contrário pode levá-lo ao sofrimento. E é essa dicotomia – prazer x sofrimento que será discutida neste tópico.

Na década de 50 já existiam estudos sobre o campo psicopatológico ocupado por diversas doenças mentais originadas do trabalho, mas é a partir da década de 80 que a psicopatologia busca interpretar o sofrimento e compreender como o trabalhador encontra o equilíbrio psíquico na realização de suas atividades (DEJOURS, 1996). Assim, as doenças relacionadas ao trabalho passam a ser vistas como doenças do trabalho, e não mais como doença do trabalhador (MENEZES, 2004b, p. 27). Para Codo (2004b), antes mesmo de Dejours, é Le Guillant quem inicia os estudos sobre a psicopatologia do trabalho, buscando as suas razões no próprio trabalho. Exemplo disso é a pesquisa que desenvolve com as telefonistas[3].

Para Dejours (2004, p. 62), a psicopatologia é como uma disciplina que se apoia na égide de dois polos, que são “as relações sociais do trabalho e a vivência subjetiva de prazer e de sofrimento no trabalho”.

Se o sofrimento se caracteriza pelo espaço de luta que existe entre o bem-estar e a doença mental (Dejours, 1996, p. 153), é possível entender que o “prazer no trabalho é um produto derivado do sofrimento” (Dejours, 1996, p. 160). Então, diante da loucura ou da normalidade, o indivíduo em algum momento irá se deparar com algum tipo de sofrimento em suas atividades laborais. No sentido positivo para si e para as organizações, os indivíduos podem encontrar no trabalho uma fonte de alívio e relaxamento de suas tensões psíquicas, o que lhes causa prazer. Entretanto,

[3] Com a urgência em recuperar os estragos feitos pela guerra, e em virtude da modernização das indústrias, baseada no taylorismo, o trabalhador passa a ser visto como objeto de resistência ao crescimento. É nesse cenário que, Le Guillant inicia os estudos com as telefonistas do serviço de Villejuif. Os resultados a que chegou foram denominados como “síndrome geral da fadiga nervosa” (1956). Tal síndrome caracterizava a dificuldade de concentração no trabalho, crises nervosas e influencias negativas do trabalho na vida pessoal, tais como alterações no sono, mal-estar com familiares etc.. Todos os sintomas frutos da fadiga, e que tinham como efeito a redução da produtividade. Conforme o autor, as perturbações somáticas caracterizavam o sofrimento do trabalhador (não somente de telefonistas), a partir das exigências penosas de seu trabalho. Alem disso, quando estavam nervosas, as telefonistas produziam mais. Nesses estudos, Le Guillant aponta para a importância sobre os estudos subjetivos do trabalho (SOUZA; ATHAYDE, 2006).

quando acontece o contrário, o trabalho pode vir a desencadear mal-estar e problemas de saúde ao trabalhador. Dejours (1996) destaca que o sofrimento criativo é representado pela solução favorável que o indivíduo encontra para o seu mal-estar e é caracterizado como sofrimento patogênico, quando as soluções são desfavoráveis não só para a própria saúde, mas para a produção.

Embora fossem elevadas as tentativas de compreensão da complexa interação entre o indivíduo e o trabalho, na década de 90 o sofrimento psíquico foi a segunda causa de afastamentos nas organizações (CODO, 2007). Esse fato fez com que a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 1999) adotasse o conceito de saúde da Organização Mundial de Saúde (OMS), hoje questionável, mas reconhecido como uma "situação de perfeito bem-estar físico, mental e social", de modo a evitar que as condições de trabalho fossem prejudiciais aos trabalhadores (BERNSTORFF, 2007, p. 2). Como afirmam Batolomé e Levinson (1980, apud Silva, 2005, p. 191), "se as coisas estão bem no trabalho, um sentimento de bem-estar provoca um estado de espírito propício para que as pessoas se relacionem de forma mais aberta". De outro modo, afirma De Masi (2000), que o trabalho gera retorno financeiro, mesmo quando as atividades que as pessoas desempenham são repugnantes e pouco importantes, mas reconhece a existência de trabalhos agradáveis e prazerosos. Em suas palavras:

> O trabalho é indispensável porque produz riqueza. Mas nem todos os trabalhos, para produzi-la, obrigam a sofrer: alguns são agradáveis, até glorificantes; outros são cansativos, desagradáveis, repugnantes. Quase todos os trabalhos agradáveis são monopolizados pelas elites, os outros são delegados às máquinas ou aos animais ou são impostos aos escravos, aos forçados, aos estrangeiros, aos indigentes e, por último, às classes médias compostas de empregados, de funcionários e profissionais que se iludem de pertencer às classes dominantes, mas que, de fato, representam uma nova forma de casta dominada (DE MASI, 2000, p. 55).

Visto dessa maneira, os trabalhadores e as empresas se beneficiam porque, se por um lado as empresas têm pessoas produtivas, por outro lado o trabalho pode permitir uma diminuição da carga psíquica do trabalhador, transformando-se em fonte de prazer, a tal ponto que uma vez a "tarefa terminada, o trabalhador se sente melhor do que antes de tê-la começado" (DEJOURS, 2004, p. 25). Ao contrário, quando o trabalho se opõe a esse relaxamento, sendo obrigatório e autoritário, ele

se torna “pesado, cansativo e fatigante”, levando o trabalhador a adoecer (DEJOURS, 2004, p. 25). Em outra obra, Dejours (1996, p. 163) ainda acrescenta que quando o indivíduo é acometido por determinado sofrimento por muito tempo, sendo algo progressivo em seu dia a dia, é possível que se crie o que ele denomina como indiferença psíquica, que permite ao trabalhador uma anestesia de sua dor psicológica. Para evitar deparar-se com o seu sofrimento, porém manter-se no seu trabalho, o indivíduo encontra uma espécie de saída que é a paralisação de seu sofrimento, através da reclusão. Uma vez que está nesse estágio de indiferença psíquica, o indivíduo por temor se desliga do meio social. Isso feito conseguirá manter a estabilidade psíquica que custou a atingir e se protege em sua individualidade, isolando-se e manifestando baixo ou nenhum interesse pelas relações afetivas sociais. Para Menezes (2004b, p. 37), quando o trabalhador não consegue liberar a tensão gerada pela falta do vínculo afetivo com a organização, a pessoa encontra uma solução, denominada desistência simbólica. Com isso, o trabalhador:

> (...) a seu modo, encontra formas de conviver e dar vazão a esta tensão. Sabemos que instituições mais rígidas ou com condições adversas de trabalho quer na organização, quer no ambiente, quer nas relações estabelecidas com os colegas dificultam o estabelecimento dessas alternativas. A falta de estratégias internas ou externas de enfrentamento para estes problemas levam à desistência simbólica como solução.

Dejours (2004, p. 60) interpreta esse individualismo como uma condição moderna. Isso muito se assemelha às características vistas na pessoa *workaholic*, que prefere ligar-se rotineiramente por longas horas ao trabalho, em detrimento do envolvimento com os amigos, família e meio social. Então, uma questão vista por um viés psicológico, a princípio, acaba desencadeando em um problema da administração. Se o individualismo aumenta, perpetuando nas corporações, um trabalho que se fragmenta a cada afastamento médico, eis que a organização se depara com a necessidade de repensar sobre as condições que oferece ao trabalhador. Dejours (1996) argumenta que a administração precisa criar condições para que o trabalhador consiga gerenciar o seu sofrimento de maneira mais produtiva.

Entretanto, Vergara e Benazzi (2000) afirmam que a grande maioria das empresas utiliza a pressão - que varia proporcionalmente conforme o cargo - como uma etapa

do trabalho. Tal situação sugere um cuidado por parte da administração e uma orientação às pessoas, para que possam conhecer as suas possibilidades e limitações internas e assim conseguir administrá-las melhor. Em outra obra, Dejours (2004) ainda aponta que as organizações de trabalho precisam ser mais flexíveis e oferecer oportunidades e orientações profissionais aos trabalhadores para que eles possam se engajar ao trabalho de uma maneira mais prazerosa, além de terem as suas aptidões consideradas pelos empregadores.

Pensar que as relações afetivas do indivíduo interferem no trabalho, tanto quanto o ambiente externo, significa considerar que, além da escolha da profissão, do tipo de tarefa, das transferências que se estabelecem com as pessoas, também o acesso às ferramentas de trabalho, as pressões externas, o uso da tecnologia e o ambiente social de trabalho podem ser mobilizadores de prazer ou de sofrimento. Executar uma tarefa importante, sem que ela seja desafiadora ou inspire o indivíduo a incluir a sua identidade no trabalho, tem o mesmo efeito que realizar uma tarefa monótona e limitada se estas não proporcionam prazer ao indivíduo. “Tarefas monótonas e desprazerosas, organização do trabalho com características autoritárias e rígidas, entre outras condições, são fatores ambientais que podem estar relacionados à fadiga” (FILGUEIRAS; HIPPERT, 2007, p. 124).

Como é visto por Hollis (2002, p. 127), “é difícil definir alma com precisão, mas certamente sentimos sua presença ou ausência. Queiramos ou não, levamos as necessidades da alma para o ambiente de trabalho e sofremos quando essas necessidades são negligenciadas”. Uma metáfora dessa natureza é desenvolvida também por Hillman (1989) quando defende que as pessoas anseiam por um trabalho que lhes permita sentir-se valorizadas em sua essência – não se trata de dinheiro, pois este é um substituto, é o fim e não o processo como um todo. A pessoa pode sentir uma enorme satisfação por seu trabalho e empenhar-se nele de corpo e alma. Mas, se o objetivo do trabalho é puramente o econômico – ganhar dinheiro –, o trabalho em si perde o seu valor. “Ou mesmo se o ideal da comunidade é o objetivo do trabalho, isto desvaloriza o trabalho, e alguém que simplesmente ame trabalhar é chamado de ‘trabalhólatra’, ou qualquer coisa do gênero.” (HILLMAN, 1989, p. 177).

Quando o indivíduo encontra em seu trabalho a satisfação das necessidades da alma, mesmo que se dedique exaustivamente às suas atividades, estará trabalhando com paixão. Já o excesso de tarefas laborais por dinheiro, novos cargos, sem que intimamente exista uma sensação de preenchimento, poderá fazer crescer um intenso sofrimento. Trabalhar excessivamente em uma tarefa envolvente e em ambiente propício ao crescimento humano pode ser bom e estimulante para o trabalhador e consequentemente para as suas relações afetivas, físicas, familiares e sociais. Como afirma Codo (2007, p. 179), "sempre se soube que o trabalhador deveria estar satisfeito com seu trabalho, comprometido com sua organização e não se sentir pressionado pela carga mental no trabalho". Segundo Mendes (1995 *apud* Codó, 2004b, p. 28), em 1925 existiam apenas três doenças profissionais listadas na Organização Internacional do Trabalho, entretanto, nove anos depois essa lista foi ampliada para dez doenças, e em 1980 já se encontravam 29 grupos de diferentes doenças profissionais. Em 2001, a revisão publicada pelo Ministério da Saúde apresentou possibilidades de inclusão de outras consequências do trabalho à saúde do trabalhador.

Visto dessa maneira, será mesmo que as condições de trabalho atuais são geradoras de perfeito bem-estar físico, mental e social, sendo a dedicação em excesso o maior problema a ser enfrentado pelas organizações? Para Menezes (2004b), o sofrimento ou mesmo as doenças provenientes do trabalho são definidos pela relação existente entre o trabalhador - o que traz em sua história de vida, os motivadores para as suas escolhas ou necessidades - e as condições encontradas no ambiente de trabalho.

Desse modo, ainda se está longe de alcançar a plena compreensão das relações entre trabalho, prazer e sofrimento. No entanto, como se pode avaliar percorrendo os estudos citados – e especialmente a partir da análise de Codo (2004) –, para compreender o prazer e o sofrimento no trabalho, é preciso antes entender a maneira como cada indivíduo enxerga e convive com as suas atividades laborais.

2.2.1 Contraposição entre os conceitos *Workaholic* e *Worklover*

A discussão e a análise dos termos *workaholic* e *worklover*, assuntos centrais deste

estudo, serão aprofundadas neste subitem. No cotidiano organizacional, é possível observar que algumas pessoas trabalham por longas horas e com relativa constância comparecem ao trabalho queixando-se de algum mal-estar. Entretanto, outras pessoas dedicam grande parte do seu tempo ao trabalho e não manifestam sensações de sofrimento, nem mesmo queixas de mal-estar, dor ou afastamentos por problemas de saúde. Ao contrário, o que se percebe é que o trabalho proporciona bem-estar a esse tipo de pessoa. Conforme salienta Tavares (2004), uma mesma situação no trabalho pode desencadear diferentes consequências na vida do indivíduo. Enquanto algumas pessoas desenvolvem estratégias para lidar com as situações de trabalho, protegendo-se de qualquer mal-estar e favorecendo a sua qualidade de vida, outras não desenvolvem as mesmas condições, enfrentando o trabalho com maior dificuldade.

Se no passado, a origem do sofrimento de grande parte dos trabalhadores era o esforço físico ocasionado pelo trabalho essencialmente braçal e repetitivo, na contemporaneidade, a raiz desse sofrimento é o encontro do trabalhador com as atividades intelectuais. Isso se deu porque, à medida que houve uma popularização do uso da tecnologia na realização das tarefas, as pessoas passaram a ter acesso ao processo de trabalho como um todo, de modo a identificar as falhas e a pensar nas possíveis soluções (CODO, 2006a). Segundo De Masi (2000) a diferença do trabalho braçal para o trabalho cognitivo é que no primeiro, ao fim de um dia exaustivo, o trabalhador se desfalece na cama, desligando-se do posto de trabalho, o que não ocorre com as pessoas que fazem tarefas de cunho intelectual. Quando a pessoa está em busca de ideias que possam solucionar problemas existentes na empresa, ao deitar-se, sua mente continuará trabalhando. Pelo que se observa, na prática, vivenciar o tempo pessoal e social hoje, está cada vez mais difícil.

É importante elucidar que, embora autores como Hamermesh e Slemrod (2008) acreditem que o trabalhador que se envolve excessivamente ao trabalho – ligando-se a ele mesmo quando está fora do ambiente organizacional – seja aquele que ocupa posição gerencial ou profissional de carreira, já se tem indícios de que essa elevada dedicação atinja os demais níveis hierárquicos, inclusive operários (MENEZES, 2008). Conforme já foi apresentado, esse excessivo vínculo às atividades laborais é descrito por alguns autores como *workaholic* e, por outros,

como *worklover*. Essa categorização é feita tomando como referência a maneira como cada um utiliza o seu tempo de vida externo ao ambiente organizacional. O *workaholic* representa o profissional intimamente pressionado e obrigado a trabalhar, mesmo que o prazer por fazê-lo seja baixo, a ponto de esse comportamento acarretar-lhe mal-estar físico e mental (SPENCE; ROBBINS, 1992). O *worklover* é aquele que, embora dedique uma quantidade de tempo semelhante à investida pelo *workaholic* no trabalho, cria condições para a vida pessoal e social, realizando-se profissionalmente e sentindo-se satisfeito (CODO, 2004). Importante citar que conceitualmente, “o apaixonado (...) é um desvairado que deu as costas (apostrophé) à razão” (CARDOSO ET AL, 1987, p. 25).

A fim de melhor compreender essa diferença, optou-se analisar a evolução dos dois conceitos separadamente.

No período de 1965 a 1975, os custos resultantes da Guerra do Vietnã fizeram com que os Estados Unidos sofressem ciclos de recessões e expansões acentuados, que se intensificaram ainda mais na década de 70, quando os choques do petróleo atingiram o país (FOLHA, 2006). E foi exatamente nesse período de desequilíbrio vivido pela população americana que o psicólogo Wayne Oates publicou o seu artigo *On being a Workaholic*, sendo o primeiro a sugerir o estudo da adição ao trabalho. Nesse estudo de 1968, o autor relata a sua experiência de vício em trabalho (por trabalhar em excesso), comparando-se a um alcoólatra (que bebe em excesso), dando a conotação de que as duas dependências, além de sua similaridade na etimologia, são prejudiciais à saúde de uma pessoa (PORTER, 2005).

Em 1971, em seu livro *Confessions of a workaholic: The facts work addiction*, Wayne Oates definiu w*orkaholism* como um vício, uma compulsão ou uma necessidade incontrolável de trabalhar incessantemente (OATES, 1971).

Embora a noção de trabalhar por longas horas se encaixe no termo popularizado *workaholic*, vários estudos têm verificado que o número de horas não define uma pessoa viciada em trabalho (PORTER, 2005). Assim, é importante conhecer as características que indicam se a pessoa é ou não viciada em trabalho ou se trabalha em excesso por um curto período de sua vida.

Ao final da década de 1980, o termo vício em trabalho foi utilizado para ressaltar a gravidade dessa manifestação, que começou a ser vista como uma doença compulsiva relacionada a uma disfunção familiar. Nessa época, *workaholic* foi definido como um transtorno obsessivo-compulsivo que se manifesta através da obrigação interna para trabalhar em excesso, em detrimento de outras áreas da vida pessoal. Assim, em uma tentativa inconsciente de resolver os problemas psíquicos ainda pendentes com a família de origem, como sentimentos de inferioridade e medo do fracasso, a pessoa trabalha até que surjam problemas graves de saúde, como depressão, ansiedade, raiva ou até mesmo morte (ROBINSON, 1989). Essa concepção é utilizada por alguns autores, por exemplo, Hillman (1989), que encara a compulsão ao trabalho como um distúrbio e nomeia essas pessoas como trabalhólatras, e Moscovici (2000), que vê a pessoa viciada em trabalho como um escravizado pela compulsão de trabalhar e faz uma analogia quando os identifica como drogados ou labormaníacos. Por outro lado, os economistas Hamermesh e Slemrod (2008) descrevem o comportamento *workaholic* como uma inerente preferência pelo trabalho, o que diferiria do comportamento de dependência (CAMPOS; MITCHELL, 1984; *apud* HAMERMESH; SLEMROD).

Para Porter (1996), o *workaholic* é definido a partir do excessivo envolvimento com o trabalho e pelo abandono de outras áreas da vida. Mesmo que seja feriado, tal indivíduo não hesitará em trazer trabalho para casa (PORTER, 1996; TYLER, 1999). Isso ocorre, segundo Salomone (1994, apud Burwell e Chen, 2002), porque a satisfação resultante do trabalho é mais importante do que a satisfação resultante da vida em família. Sendo assim, não é incomum que essa pessoa sofra de problemas de saúde (BURWELL; CHEN, 2002).

Para Salomone e Seybold (1994), as causas do comportamento *workaholic* são variadas, associando uma ou mais características entre as descritas:

a) um incontrolável vício;
b) o trabalho como fuga para os problemas pessoais;
c) necessidade de controlar a vida;
d) pessoa altamente competitiva;
e) modelo *workaholic* herdado dos pais;

f) autoimagem e autoestima comprometidas.

Essa última característica está sustentada também por Burke (1999, p. 527, apud Burwell e Chen, 2002), que acredita ser o trabalho um motivo para esconder os sentimentos de baixa autoestima e insegurança.

Ao recorrer a literatura observa-se que o termo *workaholic* foi definido empiricamente por Spence e Robbins (1992) em estudo que envolveu 134 homens e 157 mulheres. Nesse estudo, identificou-se que *workaholics*, em comparação com não *workaholics*, relatam mais queixas de saúde, dificuldades para delegar, estresse e perfeccionismo (ROBINSON, 2000). Uma sutil diferença e que merece destaque é que Spence e Robbins (1992) afirmam que o *workaholic* é muito envolvido com o trabalho, e isso ocorre devido ao sentimento de obrigação de fazê-lo, não pelo elevado prazer em fazê-lo. Além disso, por ter características de pessoa controladora, raramente delega as atividades, o que o leva a trabalhar por mais horas. Além do elevado controle, apresenta altos níveis de perfeccionismo. Embora trabalhe em excesso, não necessariamente é uma pessoa produtiva.

Por outro lado, esses autores acrescentam que há outro tipo de pessoa que trabalha demais, que são os entusiastas (no original em língua inglesa: *enthusiast*). Spence e Robbins (1992) sinalizam que há uma diferença de comportamento entre os *workaholics* e os entusiastas pelo trabalho (*work enthusiast*). Os entusiastas são vistos como pessoas altamente envolvidas (*highly involved*) com o seu trabalho e contrárias ao sentimento de insatisfação por trabalhar (*same dissatisfaction from work*) (BURWELL; CHEN, 2002).

Por acreditar que existe o profissional *workaholic* e o profissional entusiasta, Spence e Robbins (1992) desenvolveram, através de um estudo empírico, uma matriz com as combinações: alto envolvimento (*high involvement*), baixa alegria/prazer (*low joy*) e principal direção (*high driven*), visando identificar se as pessoas estão orientadas pela obrigação de trabalhar ou se estão orientadas para a alegria que sentem no trabalho. Aquelas que estão altamente direcionadas para a alegria de trabalhar ou pelo prazer de trabalhar em alguma atividade, mesmo que trabalhem excessivamente, são identificadas como entusiastas, enquanto as que estão

altamente focadas no trabalho, fazendo-o por muitas horas, pela obrigação de fazê-lo, são classificadas como *workaholics* (SPENCE; ROBBINS, 1992).

Uma contribuição similar é encontrada nos estudos de Friedman e Lobel (2003) que distinguem o comportamento do executivo em três diferentes atributos: o *workaholic* satisfeito, o *workaholic* insatisfeito e o equilibrado insatisfeito. Os *workaholics* satisfeitos são aqueles que trabalham em excesso, sendo autênticos, altamente envolvidos com o trabalho e inspirados pelos seus valores sobre o trabalho e vida pessoal, conseguindo visualizar os benefícios conferidos por cada um desses papéis sociais. O *workaholic* insatisfeito, embora priorize o seu trabalho, não o faz porque quer ou porque gosta. Por sua preferência, teria maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Já o equilibrado insatisfeito é criticado e pressionado a manter o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, embora a sua preferência seja focar a atenção no trabalho. Apesar de utilizar a palavra equilíbrio para categorizar os executivos, Friedman e Lobel (2003) acrescentam que não seria uma palavra tão apropriada nos tempos em que o investimento que se tem a fazer tanto no trabalho, quanto na vida pessoal é elevado.

Outro pensamento interessante é o de Porter (2005), quando afirma que o trabalho em excesso pode coincidir com – mas não decorre de – condições exigentes no local de trabalho. A esse respeito Secord e Backman (1976, apud Zacharias, 1995) afirmam que, quando uma pessoa ingressa em um grupo, ela é pressionada tanto física quanto afetivamente a seguir as normas existentes. Logo, por características pessoais ou razões particulares, uma pessoa pode sentir-se obrigada a repetir as características do grupo ou optar por não fazê-lo. Assim, pode trabalhar em excesso porque gosta e sente prazer por fazê-lo, coincidindo com as características do grupo e atingir os resultados esperados para si e para a empresa. Já outra pessoa pode trabalhar em excesso por compreender que o grupo espera isso dela ou por sentir-se obrigada a fazê-lo; não porque goste dessa ideia.

Nesse ponto, várias questões naturalmente aparecem: poderia uma obrigação comportamental dessa natureza gerar sofrimento ou levar a pessoa ao adoecimento? Uma imposição de ter que seguir o grupo poderia impedir a pessoa de reconhecer a si mesma na relação com o trabalho? O não vincular-se por várias

horas ao trabalho faria com que a pessoa não sofresse? Esses e outros questionamentos têm pairado por sobre esse objeto de estudo sem que seja estabelecido um consenso sobre o assunto.

De acordo com Friedman e Lobel (2003, p. 64), alguns profissionais estão buscando empresas que lhes possibilitem um ambiente em que tanto o trabalho quanto o lazer sejam vistos de uma maneira positiva. Quando essas empresas não atuam de modo a propiciar tal ambiente, tendem a deixar de ser competitivas, ou seja,

> as empresas que estão cortando políticas e práticas que ajudam os liderados a alcançarem os objetivos pessoais junto aos organizacionais estarão em desvantagem competitiva em termos de atração e retenção dos profissionais mais talentosos. Nesse clima, as organizações precisam de executivos que consigam perseguir, de modo rigoroso, os objetivos do negócio e manter um ambiente de trabalho que reconheça e apoie a pessoa como um todo (FRIEDMAN E LOBEL, 2003, p. 64).

Os empregados que se adaptam a uma estrutura organizacional como a que foi citada anteriormente, dedicando à empresa mais tempo do que dedicam a sua vida particular, poderão desenvolver alguns problemas de ordem comportamental, física ou social. França e Rodrigues (1997), por exemplo, descrevem as pessoas que possuem intensa ansiedade, aliada à dificuldade de socializar-se, de interagir com outras áreas da vida ou de aproveitar o seu tempo livre, que utilizam o trabalho somente como uma maneira de descarregar a sua energia tensional, como pessoas viciadas em trabalho. Esses autores afirmam que, agindo dessa maneira, esse tipo de pessoa estará contribuindo com o seu desgaste mental e físico e, assim, estará propensa ao adoecimento. Compartilhando a mesma visão, Codo (2004a) acrescenta que pessoas com esse padrão comportamental, em vez de tentar resolver as suas questões pessoais, voltam-se obsessivamente para o trabalho como uma forma de refúgio.

Avançando um pouco mais nos estudos sobre esse campo, Scott et al. (1997) identificaram a existência de três padrões de comportamento *workaholic*: o compulsivo-dependente, o perfeccionista e o orientado para a realização. Os padrões não são mutuamente exclusivos; então, um *workaholic* pode ser de um tipo ou uma combinação de dois ou dos três tipos (SERVA, 2006).

Na categoria compulsivo-dependente, o indivíduo trabalha compulsivamente, mesmo que reconheça que o faz em excesso, pois não consegue se controlar, tornando-se psicologicamente dependente desse hábito que de algum modo lhe faz bem (logo, dificilmente conseguirá reduzir suas horas dedicadas ao trabalho). O indivíduo que se encaixa no padrão perfeccionista apresenta características de excessivo apego aos detalhes em projetos e relatórios, rigor ao administrar e seguir regras e a crença em certas maneiras corretas de lidar com o meio, buscando estar no controle e no domínio do ambiente de trabalho. Já o indivíduo orientado para a realização se caracteriza pela alta motivação em realizar-se profissionalmente, pela competitividade, forte identificação com a carreira, desejo de alcançar altos níveis hierárquicos, mais responsabilidades e renda crescente, forte dedicação ao trabalho e tolerância para esperar o momento certo da recompensa (FERREIRA, 2003). Enriquez (2002) classifica esse indivíduo como jogador estratégico e o apresenta como alguém que se prepara continuamente nas diversas áreas da empresa, visando encontrar soluções pertinentes, de modo a antever problemas. Para Pagés et al. (1993), um indivíduo motivado por um desejo de vencer pode sentir-se estimulado a trabalhar sempre mais e melhor.

Por outro lado, De Masi (2000) aponta que algumas empresas agem como máquinas de tortura cerebral e se apoiam nesse elevado desejo de vitória dos empregados para fazer com que trabalhem incessantemente e em horas extras não remuneradas, sendo exemplo de fidelidade espontânea a sua organização. Reforçando essa questão, Fiedman e Lobel (2003) salientam que alguns líderes - mesmo os mais capacitados, se utilizam negativamente dessa dedicação por parte dos profissionais e criam “trabalho excessivo e de baixo valor”. Em outros momentos, esses líderes apresentam discursos que estimulam o equilíbrio pessoal, mas ao mesmo tempo solicitam relatório com prazo restrito para conclusão. Friedman e Lobel (2003) também apontam que algumas pessoas culpam as empresas pelo seu excessivo vínculo ao trabalho, mesmo quando tais empresas não exigem esse tipo de comportamento. Sobre a iniciativa e dedicação do trabalhador para proteger a sua empresa, Enriquez (2002, p. 13) afirma que “o trabalhador é pego, pois, mesmo no trabalho mais fragmentado, por sua consciência profissional”.

Assim, tanto as pessoas que se envolvem no trabalho por prazer quanto as que se envolvem por imposição ou incentivo das organizações estão nesse grupo, sem que seja possível separar aquele cujo excesso de horas de trabalho seja uma fonte de energia para vida daquele cujo excesso de trabalho seja motivador para o abandono de outras áreas sociais da vida.

Para Machlowitz (1980, apud Porter, 2005, p. 8), pesquisadora que mais popularizou o termo *workaholic*, qualquer pessoa que trabalha muito é considerada *workaholic* e existe uma categoria de *workaholic* que, além de produtiva, é muito feliz com o que faz, especialmente quando:
a) as condições são favoráveis;
b) os seus postos de trabalho são adequados; e/ou
c) suas famílias a apoiam em seu ritmo de trabalho.

Reforçando esse pensamento, Codo (2004a) acredita que, embora trabalhem em excesso, algumas pessoas encontram no trabalho uma fonte de prazer e satisfação. Assim, denomina-as *worklovers* ou apaixonadas pelo trabalho. Para o autor, *workaholics* e *worklovers* trabalham muito; a diferença está na maneira como cada grupo encara as suas tarefas. Como é descrito por Ferreira (2003), no ambiente de trabalho, o *worklover* apresenta elevada produtividade e, quando está fora dele, consegue se desligar e realizar outras atividades.

Se por um lado a pessoa realiza as suas atividades por paixão em um ambiente que possibilita tais condições: “um prazer associado a um espaço onde nos sentimos bem” (CHANLAT, 1996b, p. 109), por outro lado, é possível que tal paixão a estimule a uma intensa dedicação ao trabalho. E isso não é algo inteiramente ruim, pois é importante reforçar que o excesso de trabalho tem um potencial negativo, mas também um potencial positivo (MACHLOWITZ, 1980). É positivo, à medida que o trabalhador é produtivo no trabalho, sem que, com isso, sofra danos a sua saúde. Porém negativo, quando ocorre o contrário.

Em seus estudos, Hodson (2004) propõe que o trabalho em excesso é característica de alguns postos de trabalho, independentemente de esses postos serem ocupados por homens ou por mulheres. Outros estudos nessa mesma linha chamam a

atenção para profissionais específicos, tais como advogados, que parecem particularmente suscetíveis à formação de hábitos *workaholics* (HIBBS, 2001 apud PORTER, 2005).

Observa-se que as constantes mudanças na legislação brasileira, bem como a criação de novos *softwares* de gestão fazem com que os profissionais da área financeira/contábil também se dediquem muito além do que é imposto pela sua jornada, aumentando o seu grau de desafio e o seu volume de trabalho, porém não na mesma ordem a sua produtividade. Bernstorff (2007) aponta que a "intensificação do trabalho, embora associada ao aumento da produção, não está diretamente relacionada com o aumento da produtividade", ou seja, aumenta-se o trabalho, as pessoas se dedicam ao aprendizado das novas maneiras de execução e técnicas de trabalho, entretanto, nesse contexto, a produtividade individual não necessariamente se eleva.

Fassel (2007) afirma que, embora as pessoas tenham fases da vida em que trabalham por longas horas, existe um regulador interno que diz o momento de parar. Os economistas Hamermesh e Slemrod (2008) revelam que, em 1998, 38% das pessoas com rendimento superior a U$ 100.000,00 admitiram ser *workaholics*, em comparação com 23% das pessoas com rendimento abaixo de U$ 10.000,00 e 22% das pessoas sem renda. A evidência sugere que "o vício em trabalho é mais prevalente entre pessoas de renda alta, embora em um percentual mais baixo (22%) também acometa pessoas que não estão dentro do padrão de renda elevada" (HAMERMESH; SLEMROD, 2008, p. 20).

Outro exemplo de envolvimento excessivo por determinado período é visto na revista *American Society for Quality Control* [Sociedade Americana de Controle de Qualidade] de 1997, quando o seu editor apontou as longas horas de trabalho de uma maneira positiva, justificando que a equipe estava em busca do selo da qualidade ISO 9002, reforçando ver nessas pessoas um ávido interesse pela certificação da empresa ou em atingir o objetivo, não como pessoas viciadas em trabalho (*workaholic* e *work-entusiast*). Além das certificações ISO, planejamentos orçamentários e uma série de metas exigem um maior envolvimento das pessoas por determinado período.

Para Burke (1999, p. 527 *apud* Burwell e Chen, 2002), o vício em trabalho é uma prática aceitável na sociedade e, por isso, não possui uma conotação tão negativa quanto o alcoolismo. Por exemplo, segundo o *General Social Survey* (2009), quase um terço dos empregados canadenses com idades entre 19 e 64 anos (31%), diante da pergunta: "você se considera *workaholic*?", se reconheceram como tal (STATISTCS CANADÁ, 2009). Essa mesma pesquisa identificou, ainda, que os respondentes *workaholics* não se destacam por encontrar mais prazer do que os não *workaholics*. Uma pesquisa que envolveu 4.000 executivos americanos resultou em um índice de 60% que não tinham um passatempo significativo (GOLDBERG, 1980, apud FERREIRA, 2003).

Uma pesquisa importante foi desenvolvida pelo Instituto IPSOS, em 2006, quando foram investigados 500 executivos brasileiros e, contrariamente às pesquisas citadas, 91% disseram ser felizes, embora trabalhassem em média 11 horas por dia. Mesmo que algumas pessoas não tenham sido sinceras, é um índice bastante significativo. Quanto ao item desafio da mesma pesquisa, 86% dos respondentes afirmaram que, quanto maior o desafio, maior o seu sentimento de realização. No dia a dia desses profissionais, o que mais dá prazer é resolver problemas (33%) e apresentar bons resultados (26%), dados que confirmam os estudos de Scott et al. (1997 apud Ferreira, 2003, p. 91) "quanto a orientação para realização, esforço para realização, sucesso e cumprimento de tarefas moderadamente difíceis". Dentre as poucas executivas entrevistadas (22%), 100% responderam estar felizes na profissão (INSTITUTO IPSOS, 2006). Uma explicação para um índice reduzido de mulheres entrevistadas é que, embora não tenha sido identificada diferença entre os gêneros, o ganho salarial dos homens ainda tem sido maior do que das mulheres.

Os estudos de Codo (2004), Machlowitz (1980), dentre outros contribuem para desmistificar a ideia de que quem trabalha muito é necessariamente definida, negativamente, como *workaholic*. Esses estudos, ao contrário, indicam que, quando o trabalho é realizado e produz significado relevante, ele será fonte de paixão para quem o realiza. Menezes (2008), pesquisadora do centro de pesquisas da Universidade de Brasília, junto a Codo, se identifica como *worklover* e descreve que a diferença existente entre o *workaholic* e *worklover* está na qualidade de vida de

ambos, ou seja, o prazer pela vida está tanto na maneira como se relaciona com o seu trabalho, quanto na maneira como se relaciona com as pessoas, sendo que um não existe como um refúgio do outro, mas sim como um complemento.

Outro exemplo similar foi apresentado no portal eletrônico Exame, em janeiro de 2009:

> Cook (...) é um *workaholic* cujos únicos interesses além da Apple parecem ser o ciclismo, a vida junto à natureza e o time de futebol americano da Universidade Auburn (onde ele estudou engenharia). A energia de Cook é lendária na Apple. Ele costuma começar a enviar e-mails para seus subordinados às 4h30; teleconferências com as filiais internacionais podem acontecer a qualquer hora do dia. Durante anos, ele manteve uma conversa telefônica com sua equipe nos domingos à noite, para se preparar para outras reuniões na segunda de manhã. A observação mais comum a respeito de Cook é sobre a diferença de seu temperamento em comparação com o de Jobs. Cook é calmo e nunca, jamais ergue o tom de voz.

Os dois relatos demonstram que o prazer pelo trabalho não exclui a possibilidade de sentir satisfação por outras áreas da vida, mas ao contrário podem se vincular a essas, mesmo que a um se dedique maior tempo do que dedica ao outro. Além disso, indica que é a maneira como lida com o trabalho e não a quantidade de tempo dedicado ao mesmo, que apresenta aspectos nocivos a saúde.

Dessa forma, para fins de elucidação, o marco teórico que norteia esta pesquisa, é representado pelos estudos de Machlowitz (1980) e Scott et al. (1997) por vislumbrarem no termo *workaholic* um viés positivo, à medida que um modelo de gestão proativo e eficaz possibilita ao indivíduo mais desafios, ambiente de trabalho favorável e apoio familiar. Também pelos estudos empíricos de Spence e Robbins (1992), uma vez que por meio deles é possível criar ações e políticas de administração pautadas na matriz de combinação: envolvimento com o trabalho, direção dada e o resultado obtido: baixo ou alto prazer, ou seja, entusiasmo pelo trabalho ou obrigação por fazê-lo. E a partir dos estudos de Codo (2004), via nomenclatura *worklover*, na qual é possível conceber outra possibilidade de excesso de trabalho, como uma alternativa para que as organizações possam diligenciar soluções que permitam maior produtividade na atualidade.

2.3 Tipos psicológicos de Jung

O MBTI é um teste baseado na teoria de Carl Gustav Jung, um dos instrumentos de investigação de tipos psicológicos mais utilizados na comunidade científica internacional. Além disso, o teste já foi utilizado e validado no Brasil. As primeiras experiências com o MBTI se iniciaram em 1942, porém somente em 1962 o livro de instruções para utilização do teste foi publicado. No Brasil, os campos de aplicação e utilização do MBTI se expandiram para a área de Recursos Humanos, por meio de estudos sobre o teste, que foram realizados por Zacharias (1991), e os estilos de comportamento motivacional, desenvolvidos por Casado (1993) (ZACHARIAS, 1995).

A teoria que fundamenta esse teste partiu do princípio de que as pessoas são diferentes, porém algumas delas possuem atitudes similares às outras. Isso sugere a possibilidade de se classificar essas semelhanças em padrões comportamentais e explicar as características que as diferenciam. O modelo adotado por Carl Gustav Jung partiu originalmente da análise de sua experiência pessoal e particular com o pesquisador Sigmund Freud, daí avançando aos estudos de comportamentos de outros pesquisadores. Jung analisou o seu complicado processo de rompimento com seu contemporâneo em termos de uma diferença dos modos como ambos estabeleciam relações com o mundo, os objetos de interesse, as pessoas e o próprio trabalho. Um contraponto à vivência do autor seria o turbulento relacionamento entre Sigmund Freud e Alfred Adler. Os resultados dessas observações possibilitaram a conceituação de energia psíquica, com a hipótese de que ela poderia ser direcionada às tarefas de forma distinta por cada indivíduo – com uma consequente influência na postura profissional de cada um, bem como a constatação de que o foco que cada pessoa dá às questões com as quais se depara socialmente diferiria em função disso. Assim, uma pessoa pode focar-se em uma direção e outra pessoa tomar outro rumo, sendo as duas direções corretas do mesmo modo (Zacharias, 1995).

Com o intuito de apresentar as diferenças de abordagem que Freud e Adler tinham sobre um mesmo problema e demonstrar que ambos estavam corretos no desenvolvimento de suas teorias, ou seja, que uma não eliminava as possibilidades

da outra, Jung (1987, p.33 e 36 *apud* Zacharias, 1995, p. 84), afirma:

> Como ambas as teorias são amplamente certas e, ao que tudo indica, explicam a matéria, é óbvio que a neurose deve ter dois aspectos contraditórios, um dos quais é apreendido pela teoria de Freud e o outro, pela de Adler. Como é que um cientista só vê um lado e o outro só o outro? Por que cada um pensa que sua posição é a única sólida? Provavelmente porque ambos veem na neurose antes de tudo aquilo que corresponde à sua característica pessoal. É lógico que ambos tinham partido de um mesmo material de experiência. Mas, como a peculiaridade de cada um faz enxergar as coisas de maneira diferente, desenvolvem opiniões e teorias totalmente diversas. Essa disparidade não pode ser outra coisa senão uma diferença de temperamento, uma opinião entre dois tipos diferentes de espírito humano, num dos quais o efeito determinante provém preponderantemente do sujeito e no outro do objeto (...) observando o dilema, eu me pergunto: será que existem pelo menos dois tipos diferentes de pessoas, um dos quais se interessa mais pelo objeto e o outro por si mesmo? (...) Finalmente, fundamentado em minhas observações e experiências, chegarei a apresentar dois tipos básicos de comportamento ou de atitude, ou seja, a introversão e a extroversão (JUNG, 1987, p.33 e 36 *APUD* ZACHARIAS, 1995, P. 84).

Esses dois tipos de comportamento – introversão e extroversão – citados por Jung (1987, p. 33) estão, segundo o autor, separados pelo ego – ponto focal da consciência. E seria o ego o responsável por organizar conscientemente todas as experiências, impressões e relações internas e externas que os indivíduos possuem com o meio. Tanto as atitudes (extroversão e introversão) quanto as quatro funções orientam o ego na execução de suas tarefas (STEIN, 2006). Sendo assim, o ego “traz o senso de identidade contínua e a consciência de existir”. É nele que se localizam as quatro funções psíquicas: pensamento, sentimento, intuição e sensação. A introversão e a extroversão combinadas com outras funções (principal ou auxiliar) indicarão o tipo psicológico de determinada pessoa (Zacharias, 1995, p. 89), que serão explicadas mais adiante.

Conforme também é apresentado por Zacharias (1995, p. 90), o ego surge na primeira fase do desenvolvimento de uma pessoa e exerce, a partir daí, o papel de mediador entre o mundo interno (o eu) e o mundo externo (o outro), subordinado ao que é definido pelo *self* (eu). Então, em outras palavras, o ego medeia as relações entre a pessoa e o mundo, de maneira a interpretá-lo em um nível em que a pessoa consegue perceber e se adaptar ao mundo, do ponto de vista consciente.

Nesse sentido e retomando Jung (1991), na análise que faz sobre Freud e Adler, o

autor acredita que o primeiro concentra a sua atenção no objeto, ou seja, foca o que está externo à pessoa; e o segundo se dirige ao sujeito – o que está dentro ou interno à pessoa, que são as representações psíquicas. Essa relação com o mundo é desenvolvida por qualquer indivíduo, sendo que em alguns predomina um lado objeto e em outros predomina o lado sujeito, sendo possível a cada um ver o mundo a partir do seu tipo psicológico. O próprio Jung, em cartas que escreve a Schmid, no início de sua teoria sobre tipos psicológicos, se apresenta como introvertido e, de uma maneira mais refinada, como o que preza o “pensamento”. E descreve Schmid como aquele quem tem atitude extrovertida, representada pelo “sentir” (BAIR, 2006).

Quando a pessoa dá foco ao objeto, ela possui atitudes de extroversão. Por outro lado, quando enfatiza o sujeito, ela possui atitudes de introversão. Assim, retomando o exemplo anterior, Freud seria visto como extrovertido – a energia psíquica flui de dentro para fora, ligando a pessoa positivamente ao objeto, fazendo-a capaz de experimentar o mundo antes de conhecê-lo. Segundo a análise de Robertson (1995) a teoria de Freud postula a hipótese de que as pessoas se dividem entre o princípio do prazer e o princípio da realidade – ao mesmo instante em que se deseja satisfazer uma necessidade, a vida real aponta os limites para essa satisfação. Assim, mesmo que a teoria apresentada faça referência à situação interna ao indivíduo, a ênfase está no mundo externo. Já Adler seria considerado introvertido – a energia psíquica flui de fora para dentro, concentrando a atenção da pessoa no mundo das impressões internas e fazendo-a agir preventivamente ou contra o objeto. Primeiro compreende o mundo, depois o experimenta. Tais atitudes ou energias psíquicas direcionadas ocorrem naturalmente. Uma atitude não exclui a possibilidade da outra, ou seja, cada pessoa terá uma atitude predominante que direciona a consciência, e, concomitantemente, a não predominante também poderá influenciar o comportamento, no nível inconsciente (JUNG, 1991, p. 316; ZACHARIAS, 1995, p. 88-105). Conforme Robertson (1995), a teoria de Adler aponta que, a fim de compensar o seu sentimento de inferioridade, as pessoas buscam por poder, o que neutralizará o sofrimento. Portanto, em reação ao mundo externo, as pessoas enfatizam o mundo interno.

Stein (2006) acrescenta um exemplo interessante para explicar essas diferenças. Uma pessoa que nasce com predisposição a introversão agirá como uma criança

tímida e aos poucos se habituará a atividades mais solitárias e, se a sua adaptação ao meio se der pelo pensamento, ela naturalmente desenvolverá atividades que exigem de si maior atenção ao mundo interno. Ao trabalhar, da mesma maneira, se sentirá mais à vontade quando utilizar por maior tempo as características e hábitos adquiridos desde a infância. Portanto, trabalhar com pessoas ou com relações sociais, com o mundo externo, seria algo difícil de realizar ou de difícil adaptação para essa pessoa. Esse exemplo revela uma parte da proposta junguiana sobre as preferências. Embora o ego tenha preferência genética por um tipo psicológico: atitude e função, ele confia secundariamente em outras combinações que contribuem com o seu equilíbrio, sendo menos utilizadas a terceira e a quarta combinações durante a sua vida (STEIN, 2006). Uma vez que a energia psíquica se direciona para diferentes meios (externo e interno), as atitudes de extroversão e de introversão apresentarão características que as distinguem. Extroversão – do latim, extra – fora, e introversão – do latim, intro – para dentro (ROBERTSON, 1995).

Para elucidar tais características, o quadro desenvolvido por Myers (1992, p. 56) é descrito a seguir.

QUADRO 1

Características de atitudes preferenciais de extroversão e de introversão.

EXTROVERSÃO (E)	INTROVERSÃO (I)
Impulsivo.	Hesitante.
Não pode compreender a vida até que a tenha vivido.	Não pode viver a vida até que a tenha compreendido.
Atitude relaxada e confiante.	Atitude reservada e questionadora.
Esperam que as águas provem ser rasas e mergulham prontamente em experiências novas e não tentadas.	Esperam que as águas provem ser profundas e fazem uma pausa para sondar o novo.
Atenção voltada para o exterior.	Atenção voltada para o interior.
Seu mundo real é o externo das pessoas e coisas.	Seu mundo real é o interno das idéias e da compreensão.
Os gênios que civilizam.	Os gênios da cultura.
Pessoas de ação que alcançam a prática.	Pessoas de ideias e invenções abstratas.
Conduta governada por condições objetivas em assuntos essenciais.	Conduta governada por valores subjetivos em assuntos essenciais.
Dedicam-se exageradamente a exigências externas.	Defendem-se o possível de exigências internas em favor da vida interior.
Compreensíveis e acessíveis sempre sociáveis, sentem-se mais à vontade no mundo das pessoas e coisas do que no mundo das ideias.	Impenetráveis, taciturnos e tímidos, ficam mais à vontade no mundo das ideias do que no mundo das pessoas e coisas.
Expansivos e menos impressionáveis.	Internos e apaixonados.
Descarregam as emoções na medida em que elas vêm.	Retém suas emoções e as guardam como sendo explosivas.
Fraqueza típica: tendência para a superficialidade intelectual.	Fraqueza típica: tendência à não praticidade.
Preeminentes no que fazem.	Discretos no que fazem.
A saúde e integridade da personalidade dependem de um desenvolvimento balanceado da atitude oposta.	A saúde e integridade da personalidade dependem de um desenvolvimento balanceado da atitude oposta.
Exemplos: Freud, Darwin, Theodore Roosevelt e Franklin Roosevelt.	Exemplos: Jung, Adler, Einstein e Lincoln.

Fonte: Myers, 1992, p. 56 *apud* Zacharias, 1995, p. 107.

Além de diferenciar as pessoas por suas características extrovertida (E) e introvertida (I), para evitar uma análise superficial, Jung (1991, p. 22) considera

importante distingui-las também a partir de suas funções psicológicas básicas. Para isso, esclarece as funções básicas de adaptação do aparelho psíquico: “A psique consciente é uma espécie de aparelho de adaptação ou orientação, constituído de certo número de diferentes funções psíquicas. Como funções básicas podemos elencar a sensação, o pensamento, o sentimento e a intuição” (JUNG, 1991, p. 477).

As funções de percepção são a sensação e a intuição. Segundo Zacharias (1995, p. 109), a sensação (S) representa as percepções no nível dos sentidos - órgãos sensoriais e é caracterizada pela tendência a atitudes práticas e reais, movidas pelos fatos e dados, e até certo ponto simplistas e objetivos. A intuição (N) é a percepção do mundo via conteúdos inconscientes. Na intuição existe uma busca de significados e tentativa de compreensão dos fatos, através da imaginação e da inspiração. Já as funções de julgamento, diferentemente das perceptivas, são definidoras do modo como as pessoas tomam decisões. Em outras palavras, enquanto as funções perceptivas dizem que uma coisa é; as funções julgamento atribuem valor à mesma coisa. Elas são denominadas sentimento e pensamento e são descritas nos parágrafos a seguir. Conforme é apresentado por Robertson (1995), enquanto o pensamento e o sentimento são identificados como funções racionais, a sensação e a intuição são compreendidas como funções irracionais. Os últimos (sensação e intuição) alimentam os primeiros (pensamento e sentimento) com informações, para que eles possam atuar.

Pelo sentimento (F) é feita uma análise subjetiva dos acontecimentos, de modo a valorizar as opiniões pessoais, dando ênfase ao que sente e aos sentimentos de outras pessoas. Já o pensamento (T), por outro lado, é responsável pelas “formações lógicas de conclusões”, ou seja, as pessoas com essas características avaliam o todo, em uma tentativa coerente de organizar e analisar os dados o mais racionalmente possível e, em seguida, tomar decisões. As preferências pelas funções básicas independem de ocorrer entre as pessoas de atitudes extrovertidas ou introvertidas. Por exemplo, uma pessoa pode ser extrovertida, com preferência pela sensação e também pelo pensamento; ou pode ser extrovertida e as suas funções básicas serem a intuição e o sentimento. Essa questão é definida por Meyers e Meyers (1997; *apud* MORALES, 2004), quando apontam que não necessariamente os intuitivos são introvertidos, o mesmo ocorrendo com os

sensoriais, que nem sempre são extrovertidos. Segundo Robertson (1995), quando uma pessoa tem como função primária o pensamento, significa que é a função que mais utiliza e cada vez que isso ocorre, melhor a pessoa se sente. Assim, pouco fará uso da função sentimento, substituindo-a pelo pensamento, mesmo quando essa não é a melhor saída, no âmbito geral. Assim, quanto menos se utiliza uma função, pior ela fica durante a vida.

O QUADRO 2 apresenta o comparativo das funções básicas de julgamento: pensamento e sentimento, e o QUADRO 3 (página 71) o comparativo das funções de percepção: sensação e intuição.

QUADRO 2

Características das funções de julgamento: pensamento e sentimento.

PENSAMENTO (T)	SENTIMENTO (F)
Valorizam a lógica sobre o sentimento.	Valorizam o sentimento sobre a lógica.
Impessoais, tendo mais interesse em coisas do que no relacionamento humano.	Pessoais, mais interessadas nas pessoas do que nas coisas.
Se forçados a escolher entre dizer a verdade nua e crua ou dizê-la de forma indireta, eles preferem a primeira alternativa.	Se forçados a escolher entre dizer a verdade nua e crua ou dizê-la de forma indireta, eles preferem a segunda alternativa.
Mais fortes em habilidade de execução do que em contato social.	Mais fortes em contato social do que em habilidades de execução.
Têm a tendência de questionar as conclusões dos outros, com propensão a achar que os outros estão errados.	Têm a tendência de concordar com os que estão à sua volta, pensando como os outros e acreditando que os outros estão certos.
Rápidos e profissionais parecem carecer de amizade e sociabilidade, sem que seja intencional.	Amigáveis e sociáveis encontram dificuldades em serem objetivos e profissionais.
São geralmente capazes de organizar fatos e idéias numa sequência lógica que afirma o assunto, faz a pontuação necessária e chega a um final sem repetição.	Acham difícil saber onde começar uma frase ou em que ordem apresentar as idéias. Podem ser repetitivos, fornecendo mais detalhes que o tipo Pensamento quer ou acha necessário.
Suprimem, desvalorizam e ignoram sentimentos incompatíveis com julgamentos racionais.	Suprimem, subestimam ou ignoram pensamentos ofensivos a julgamentos baseados no sentimento.
Contribuem para a comunidade pelo seu criticismo intelectual presente em seus hábitos, costumes e crenças, expondo os pontos errados, solucionando problemas e dando suporte à ciência e à pesquisa para o aumento do conhecimento da compreensão humana.	Contribuem para a comunidade através do seu apoio leal às boas obras e aqueles movimentos considerados bons pela comunidade, a respeito dos quais sentem que sejam corretos e que podem servir efetivamente.
Tipo encontrado mais em homens.	Tipo encontrado mais em mulheres.

Fonte: Myers, 1992, p. 68; *apud* Zacharias, 1995, p. 112.

QUADRO 3

Características de funções de percepção: sensação e intuição.

SENSAÇÃO (S)	INTUIÇÃO (N)
Encaram a vida sempre observando as coisas e exigindo estimulação dos sentidos.	Encaram a vida com expectativa, buscando inspiração.
Buscam conscientizar cada impressão dos sentidos e estão cientes do ambiente externo.	Admitem as impressões dos sentidos somente quando relacionados à inspiração do momento.
São rápidos em perceber, sacrificando a inspiração.	Desenvolvem a imaginação, sacrificando a percepção.
São amantes do prazer e consumistas.	Por natureza, são pioneiros e inventores.
Amando a vida como ela é, têm uma grande capacidade de se dedicar ao prazer.	Não tendo gosto pela vida como ela é, têm pouca capacidade para viver e aproveitar o presente.
São geralmente satisfeitos.	São incansáveis.
Exigem possuir e ter prazer e, sendo muito observadores, são imitativos, querem ter e ser o que outros tem e são.	Forte desejo por oportunidade e possibilidades, sendo muito imaginativos, são inventivos, originais e indiferentes ao que outras pessoas têm ou fazem.
São muito dependentes do ambiente físico.	São muito independentes do seu ambiente físico.
Detestam intensamente toda e qualquer ocupação que requeira supressão dos sentidos e são muito relutantes em sacrificar prazeres presentes visando ganhos futuros.	Desaprovam intensamente toda e qualquer ocupação que necessite concentração sustentada pelos sentidos, e estão prontos a sacrificar o presente de maneira ampla. Não vivem o presente e nem gostam dele.
Preferem a arte de viver no “aqui-agora” para a satisfação de empreendimentos e para atingir objetivos.	Preferem o gozo de empreendimentos e do alcance de objetivos e prestam pouca ou nenhuma atenção à arte de viver o “aqui-agora”.
Contribuem para o bem da comunidade, apoiando qualquer forma de diversão, recreação e toda a variedade de conforto, luxo e beleza.	Contribuem para o bem da comunidade com sua capacidade inventiva, empreendimentos e força de liderança, inspirada nas direções de interesses humanos.
Correm o perigo de serem frívolos, a menos que equilibrem os seus objetivos através do desenvolvimento de um processo de julgamento.	Sempre em perigo de serem inconstantes e faltar-lhes persistência, a menos que um equilíbrio seja obtido através do desenvolvimento de um processo de julgar.

Fonte: Myers, 1991, p.61; *apud* Zacharias, 1995, p. 109.

Parafraseando Zacharias (1995), o MBTI analisa diferentes dicotomias: como o indivíduo prefere tomar as suas decisões, o estilo de vida preferido, se a sua atenção está direcionada para o objeto ou para o sujeito, de modo a compor quatro dimensões. O tipo pensamento não valoriza os seus sentimentos e o tipo sentimento expulsa pensamentos desagradáveis. Enquanto o intuitivo não enxerga o que está a sua frente, o tipo sensação não percebe as intuições. Desse modo, o autor organiza as quatro dimensões em:

1ª dimensão: Extrovertido ou Introvertido;
2ª dimensão: como prefere receber as informações - Sensação ou Intuição;
3ª dimensão: como a pessoa prefere tomar decisões - Pensamento e Sentimento;
4ª dimensão: de que modo a pessoa prefere abordar o mundo externo: Percepção e Julgamento.

Assim como as atitudes (Extroversão e Introversão), também as funções básicas são independentes. Dessa forma, é possível obter quatro combinações diferentes, cada uma com um tipo de personalidade (QUADRO 4, página 73).

Em interpretação a teoria de Jung, Morales (2004, p. 111) explica que desde a infância, as pessoas se apoiam em um dos tipos de personalidade, praticando-o até a vida adulta e fazendo com que esse tipo se torne o processo mental mais central da pessoa, já que nele se sente mais confiante.

Para Zacharias (1995, p. 117) a função principal (extroversão ou introversão) é acompanhada por uma função auxiliar (sentimento ou pensamento) e uma função inferior (sensação ou intuição), e estas funcionam dinamicamente - consciente e inconsciente – por um processo “de trocas entre as instâncias através do movimento da energia psíquica. Segundo o autor, esse modelo deu origem a oito tipos psicológicos. Mais adiante, ele cita que as pesquisadoras Katharine Briggs e Isabel Briggs Myers, “adicionaram uma preferência a mais: a escolha entre uma atitude perceptiva (P) e uma atitude julgadora (J) como forma de viver” (QUADRO 5, página 74). E, conforme já foi visto, no extrovertido, a função principal é o mundo exterior, enquanto que a função auxiliar é o mundo interior. Ao contrário, nos introvertidos, a função principal é a interior e a função auxiliar é representada pelo mundo exterior.

QUADRO 4

Caracterização das quatro combinações das funções de percepção e de julgamento.

ST - Sensação e Pensamento	Tendem a ser pessoas práticas e factuais, e suas melhores chances de sucesso e satisfação na vida se encontram nos campos que demandam a análise de fatos concretos, como economia, direito, cirurgia, contabilidade, negócios, produção e manuseio de máquinas e materiais.
SF - Sensação e Sentimento	Estão mais interessadas nas pessoas do que nas coisas. Provavelmente, serão bem sucedidas e se satisfarão com trabalhos em que o calor pessoal pode ser utilizado com eficiência nas situações imediatas, como pediatria, enfermagem, ensino (especialmente o elementar), trabalhos sociais, vendas e atendimento ao público.
NT - Intuição e pensamento	Tendem a ser lógicos e engenhosos e são bem-sucedidas na solução de problemas em campos de seu especial interesse, como pesquisa científica, computação eletrônica, matemática, os aspectos mais complexos das finanças ou qualquer tipo de desenvolvimento ou pioneirismo na área técnica.
NF - Intuição e sentimento	Frequentemente têm o dom da palavra e podem comunicar tanto as possibilidades que veem quanto o valor que agregam a elas. Provavelmente encontrarão maior sucesso e satisfação em trabalhos que demandem mais criatividade para tender às necessidades humanas. Poderão sobressair em ensino (particularmente o segundo grau e o superior), pregação religiosa, propaganda, vendas, assessoria, psicologia clínica, psiquiatria e quase todos os campos da pesquisa.

Fonte: Myers e Myers, 1997, p. 26-27; *apud* Morales, 2004, p. 109.

QUADRO 5

Características de atitudes perceptivas (P) e de julgamento (J)

PERCEPÇÃO	JULGAMENTO
Mais curioso do que decidido.	Mais decidido do que curioso.
Vivem de acordo com a situação do momento e se ajustam facilmente ao acidental ou inesperado.	Vivem de acordo com planos, padrões e costumes, não se adaptam facilmente ao inesperado.
Frequentemente mestres em lidar com o não planejado e acidental, mas podem não fazer escolhas efetivas entre as possibilidades da vida.	Procura agir conforme padrões, mesmo para situações inesperadas e fazem escolhas muito definidas entre as possibilidades da vida.
Empíricos, dependem se sua prontidão para qualquer coisa e para tudo que os leve a um constante fluxo de novas experiências, muito mais do que podem realmente usufruir.	Racionais, dependem de julgamento pela razão, podem ter seus próprios julgamentos ou emprestados de alguém, a fim de protegerem-se de experiências indesejáveis ou desnecessárias.
Gostam de manter as decisões abertas tão longo tempo quanto possível. Antes de fazerem algo irrevogável porque ainda não sabem o bastante a respeito.	Gostam das coisas decididas e resolvidas tão rapidamente quanto possível, de modo que saberão o que vai acontecer para que possam se planejar ou estarem preparados.
Sabem o que as outras pessoas estão fazendo e são interessantes em ver o que vai acontecer.	Pensam ou sentem que sabem o que as outras pessoas tem obrigação de fazer a respeito de quase tudo, e sempre lhes dizem isto.
Têm grande prazer em começar algo novo, até que a novidade acabe.	Têm real prazer em fazer as coisas até o fim, para em seguida pô-las fora do caminho e de suas mentes.
Buscam não perder nada, flexíveis, adaptáveis e tolerantes.	Inclinados a encarar o tipo Percepção como inconstantes e instáveis, incorrigíveis.
Nos introvertidos, estas características são de certa forma modificadas pela natureza judicativa do processo dominante.	Buscam estar certos, auto-regimentados, cheio de propósitos e inflexíveis.
	Nos introvertidos, estas características são, de certa forma, modificadas pela natureza perceptiva do processo dominante.

Fonte: Myers, 1992, p. 75; *apud* Zacharias, 1995, p. 119.

Assim, o resultado das combinações E – I, S – N, T – F e J – P forma 16 tipos psicológicos. É importante reforçar que, dentre os 16 tipos, não existem aqueles que sejam certos ou errados. Como demonstra Morales (2004), são 16 tipos que se organizam e se ajustam mais facilmente a determinadas atividades. Um ponto interessante se observa na variação das frequências de tipos nos grupos

profissionais. Morales (2004, p. 117) descreve que a maior frequência do tipo ST, por exemplo, está entre contadores (64%), e a maior frequência de SF (81%) está em profissionais de vendas e relações públicas. Uma mesma correlação é feita entre as atitudes de extroversão e intuição e o impacto da adaptação ao trabalho. Zacharias (1995) exemplifica esse ponto em sua pesquisa com a polícia militar de São Paulo. Nela destacou como tipo modal os que tendem a permanecer mais de cinco anos na profissão, o ISTJ (43,63%), um tipo que se caracteriza por ser realista, prático e preciso.

Essa relação entre os tipos modais e a carreira ou tipos modais e a estabilidade profissional, fez surgir no autor desta pesquisa diversas indagações, que se transformaram no problema de pesquisa. Os tipos modais dos *workaholics* que sofrem se diferem dos tipos modais dos *workaholics* que sentem prazer? Existe alguma relação entre os tipos modais e a pessoa viciada em trabalho?

Segundo Calegari e Gemignami (2006, p. 32), as siglas que formam os 16 tipos psicológicos possuem o seguinte significado.

QUADRO 6

Significado das siglas dos 16 tipos psicológicos

ISTJ	Sensoriais introvertidos com pensamento extrovertido
ISFJ	Sensoriais introvertidos com sentimento extrovertido
INFJ	Intuitivos introvertidos com sentimento extrovertido
INTJ	Intuitivos introvertidos com pensamento extrovertido
ISTP	Pensadores introvertidos com sensação extrovertida
ISFP	Sentimentais introvertidos com sensação extrovertida
INFP	Sentimentais introvertidos com intuição extrovertida
INTP	Pensadores introvertidos com intuição extrovertida
ESTP	Sensoriais extrovertidos com pensamento introvertido
ESFP	Sensoriais extrovertidos com sentimento introvertido
ENFP	Intuitivos extrovertidos com sentimento introvertido
ENTP	Intuitivos extrovertidos com pensamento introvertido
ESTJ	Pensadores extrovertidos com sensação introvertida
ESFJ	Sentimentais extrovertidos com sensação introvertida
ENTJ	Sentimentais extrovertidos com intuição introvertida
ENFJ	Pensadores extrovertidos com intuição introvertida

Fonte: Calegari e Gemignami (2006, p. 32)

Negreiros (2006) alerta que algumas pessoas podem se desviar de seu percurso, o que as fazem agir diferentemente do seu perfil psicológico natural. Isso ocorre quando ao agir de acordo com as suas preferências, a pessoa não encontra o apoio

da família e demais grupos sociais com os quais se depara no início de sua vida. Uma vez desencorajado a agir conforme as suas preferências, se vê obrigado a desenvolver outras funções menos preferidas e em consequência disso, enfrentar um conflito íntimo devido a incompreensão pessoal sobre as reais inclinações particulares.

2.3.1 Críticas ao instrumento de personalidade MBTI

A utilização do instrumento de personalidade MBTI, por modismo ou não, ainda é alta entre os profissionais da área de gestão de pessoas, seja nos processos de seleção por possibilitar aumento do conhecimento sobre o candidato, ou mesmo nos processos de *coaching* como uma estratégia de autoconhecimento e desenvolvimento na carreira. Embora o instrumento tenha atraído a atenção, especialmente de psicólogos organizacionais (PASQUALI, 1999), para Kline (1993), os seus parâmetros psicométricos ainda precisam de ajustes empíricos, já que o seu índice de precisão é de 70%. Ambos estudiosos afirmam ser um teste ainda carente de validade fatorial. Segundo Pasquali (1999, p. 14; 2003, p. 31) sem essa validação, “a distinção em tipos psicológicos se torna bastante arbitrária”, ou seja, ao invés de identificar o perfil de um indivíduo o limita a um grupo de tipos psicológicos, mesmo que esses não representem as suas reais características.

É importante ressaltar que o MBTI, como qualquer outro instrumento ou ferramenta, não está imune às críticas. Dugan e Wilson (2005) destacam algumas delas em seu estudo. Para os autores, o MBTI contribui para uma super-simplificação na representação das relações humanas e da vida organizacional. Além desse ponto, os autores ressaltam, com base em Singer, Loomis Kirkhart e Kirkhart (1996), que os autores do MBTI, ao introduzirem uma dimensão extra às ideias de Jung para conseguirem medir as preferências de um indivíduo, para reunir informações ou tomar decisões aumentou o número de tipos de personalidade de oito (o número original) para dezesseis. Embora aparentemente essa modificação oferecesse vantagens em relação à tipologia original, incluindo capacidades não mensuradas antes, ocasionou também uma complexidade ao modelo que fez com que muitas características individuais não se encaixassem no modelo do MBTI. As críticas de vários autores (Arnau, Thompson e Rosen, 1999; Loomis, 1991; Loomis e Singer,

1980), ainda segundo Dugan e Wilson (2005), apontaram pontos desfavoráveis ao MBTI.

Loomis e Singer (1980), por exemplo, identificaram como problema principal do MBTI, o fato do instrumento forçar a escolha entre pares opostos de alternativas no inventário. Também viram as duas orientações – introvertida e extrovertida – como inseparáveis das quatro funções – ou seja, uma pessoa sempre usa uma função de uma ou outra maneira (introvertida ou extrovertida). Essas duas ideias levaram Loomis e Singer (1980) a questionarem a legitimidade do MBTI e os levou a revisitar a mensuração dos tipos psicológicos.

Um estudo apresentado por Shou (1993) reforça essa crítica e chama a atenção para outro teste – SLIP (Inventário de Personalidade Singer-Loomis) criado a partir da necessidade de mensuração do desenvolvimento e da interação dos tipos básicos de Jung. Os autores do SLIP acreditam que para os indivíduos interagirem com o mundo (recebendo e processando as informações) precisam utilizar vários métodos cognitivos, apesar de confiar mais em alguns métodos do que em outros. Para esses autores, o método propõe a mensuração da atitude e função separadamente, o que não seria o mais adequado (SHOU, 1993).

Na análise entre as possibilidades de um indivíduo ser introvertido ou extrovertido, Loomis (1982) acredita que a conclusão implícita de que os resultados individuais não transcendem à oposição introversão e extroversão, além de limítrofe é mais estreita do que a visão proposta por Jung. E explica que embora os tipos básicos tenham contribuído para o entendimento do indivíduo, eles não oferecem um suporte empírico para a natureza dicotômica da teoria, o que pode ter sido uma imperfeição do estudo de correlação das funções propostas. Sem essa consistência empírica, a análise dos construtos fica inconclusiva. Na opinião do autor, tal fundamentação foi perdida no início da mensuração dos tipos Junguianos, o que não garante que tenham sido avaliações de fato corretas.

Para os autores do SLIP (Singer e Loomis) os indivíduos utilizam todos os modos cognitivos em diferentes graus e existem evidências de que pessoas muito criativas apresentam um processo mental mais flexível e complexo do que o processo

dicotômico (introversão – extroversão) (SHOU, 1993).

No entanto, para Kline (1993) as questões apresentadas não desconsideram o valor do método para seleção ou orientação profissional. O que se questiona é até que ponto os tipos psicológicos representam realmente a teoria proposta por Jung.

Loomis (1982) julga que além de utilizar o MBTI, diante das críticas aqui apresentadas, faz-se necessária a utilização do SLIP. Assim, será possível fazer uma comparação, classificação e maior validação dos resultados encontrados.

As questões apontadas são úteis para uma melhor compreensão da visão crítica que alguns autores desenvolvem sobre a elaboração científica do instrumento MBTI. No entanto, conforme observado, o instrumento não foi invalidado, muito embora tenham sido levantados aspectos importantes sobre as suas características. As indagações desses autores também foram úteis, à medida que, contribuíram para reforçar os pontos fortes e alertar sobre as limitações que o instrumento MBTI ainda enfrenta.

3 METODOLOGIA

Abílio Filho (2007, p. 03) aponta dois problemas relacionados ao método:

a) Formular um método único “aplicável aos mais diversos setores da investigação científica”;
b) Escolher um método eficaz para a justificação do conhecimento, contextualizando-o.

A partir dessa perspectiva, detalha-se neste tópico o processo metodológico utilizado para atingir os objetivos que foram propostos no início deste trabalho e, com isso, possibilitar a reconstrução da teoria (Vergara, 2000, p. 14). Para melhor compreensão, o tópico foi distribuído nos subitens: modelo geral de pesquisa, apresentação do teste MBTI (Myers and Briggs Type Indicator), sujeitos de pesquisa, técnicas de coleta de dados e análise de dados.

3.1 Modelo geral da pesquisa

Na tentativa de transformar a indagação da pesquisadora em uma resposta científica para outros estudiosos, foi fundamental guiar-se por mais de uma técnica (MARCONI; LAKATOS, 2009, p. 176).

Segundo Vergara (2000, p. 46), uma pesquisa pode ser dividida quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, este trabalho classifica-se como uma investigação descritiva, por possibilitar a descrição das características de determinada população e auxiliar na descoberta da relação entre variáveis, no caso específico deste estudo, seria a interpretação do *workaholic,* os seus tipos psicológicos e a possível relação desses com o sofrimento e o prazer, (MARCONI; LAKATOS, 2009; MARTINS, 2000; VERGARA, 2000).

Quanto aos meios, será realizada pesquisa de campo com o intuito de fazer uma investigação empírica “que dispõe de elementos que expliquem determinado fenômeno” (MARCONI; LAKATOS, 2009, p. 198). A pesquisa de campo se constitui de dois momentos: uma entrevista individual no primeiro instante e, em um segundo momento, o preenchimento do teste de personalidade MBTI (Myers and Briggs Type

Indicator), enviado aos pesquisados por e-mail.

Por meio da técnica de entrevista pretende-se a obtenção de informações do entrevistado (MARCONI; LAKATOS, 2009) acerca de sua experiência de trabalhar 10 ou mais horas por dia e as possíveis consequências ao seu bem-estar ou à sua saúde. Ao construir o roteiro de entrevista, foram considerados os objetivos fixados na pesquisa (Martins, 2000) e a teoria que fundamenta o trabalho, de modo que as perguntas respondidas pelos pesquisados atingissem os objetivos propostos nesta dissertação. Os profissionais serão submetidos a uma entrevista norteada por um roteiro semiestruturado, constituído de 22 questões, elaboradas pela autora desta pesquisa (APÊNDICE A).

Segundo Marconi e Lakatos (2009), uma das desvantagens da entrevista é que nem todos os entrevistados têm disposição ou disponibilidade para responder ou contribuir para pesquisas, receando que a sua identidade seja revelada. Outra desvantagem dessa técnica está na possibilidade de os indivíduos falsearem as suas respostas. Para reduzir tal limitação, o roteiro de entrevistas abordou um mesmo tipo de pergunta de duas maneiras, como exemplo, as perguntas de:

a) Número 09 - Você tem ou já teve algum problema de saúde? (Dor de cabeça frequente, Gastrite, dor nas costas, dores nas pernas, palpitações, tonteiras, etc.). Por quanto tempo a dor persistiu ou persiste? e a de;
b) Número 10 - Em algum momento, você precisou afastar-se do trabalho ou faltar por alguns dias, devido a algum problema de saúde?

Um fator que pode contribuir para o sucesso dessa empreitada é a experiência acumulada pela pesquisadora no uso da técnica de entrevista ao longo de sua experiência profissional.

Ainda buscando alternativas para alcançar a subjetividade dos entrevistados e, simultaneamente, reforçar a veracidade das respostas, inseriu-se, de acordo com as sugestões de Paula (2005), questões que ao explorar uma linguagem conotativa[4],

[4] A linguagem conotativa pode ser mais bem compreendida se analisada em oposição à denotativa.

em certas ocasiões (por exemplo, buscando impulsionar a emergência de conteúdos simbólicos através da utilização de metáforas), incentivasse o entrevistado a narrar perspectivas de cunho mais pessoal, aprofundando uma descrição da sua relação com seu meio – a empresa a que se vincula –, oferecendo recursos para que a poética[5] pudesse ser exercida e, através dessa, se obtivesse um acesso privilegiado ao material subjetivo. Essa abordagem foi utilizada nos tópicos 19 e 20 do referido roteiro de entrevistas:

> c) Número 19 - Se você comparasse a sua relação com o trabalho com algum objeto, qual objeto seria e como é que você o descreveria?
>
> d) Número 20 - E se você comparar a sua relação com o trabalho com algum estilo musical, qual estilo melhor representaria e como é que você o descreve?

Além da entrevista, será aplicado o teste de personalidade MBTI, que está apresentado em outro subitem deste capítulo, visando conhecer as características pessoais de cada participante, através dos tipos psicológicos propostos com base na teoria tipológica de Jung.

Ao final, as informações da entrevista e do teste MBTI serão relacionadas para que se possa atingir o objetivo inicial do trabalho. Em que pese ser este um estudo desenvolvido em um programa de mestrado em Administração, o uso das duas técnicas (a entrevista, tão explorada nas pesquisas em ciências sociais aplicadas; e o teste psicológico, frequente nos estudos da área psicológica), em conjunto com a base teórico-empírica, visa dar sustentação a este trabalho, “compreendendo e dando significado aos fatos, às relações e ao fenômeno aqui investigado, como também a sua verificabilidade” (FERREIRA, 2003, p. 94). Segundo Chanlat (1996a, p. 33),

---

Enquanto a linguagem denotativa está diretamente ligada à *significação*, ou seja, ao seu sentido real, a linguagem conotativa, em oposição, trabalha com *figurações*, com uma extensão do sentido literal, denotativo. Pode-se dizer que o estudo da conotação vai além da linguística: as conotações aparecem como um conteúdo, que tem por plano da expressão o conjunto da linguagem de denotação. Enquanto o funcionamento denotativo da língua é propriamente linguístico, o jogo das conotações será superior ao nível da língua.

[5] de *poïesis* (grego): expressão criativa, desencadeada, por exemplo, pela apresentação de certas fórmulas – certas imagens.

> só o conjunto interdisciplinar de abordagens poderá delinear uma imagem menos parcelada do indivíduo na organização, porque somente cruzando e multiplicando os diferentes níveis é que se poderá interpretar a realidade observada, buscando reconstruí-la em sua integralidade (CHANLAT, 1996a, p. 33).

Por fim, em qualquer tipo de pesquisa é possível deparar-se com limitações; no entanto, as vantagens dos métodos escolhidos se sobrepõem às suas desvantagens, visto que oferecem ao entrevistador o acesso a dados indisponíveis na literatura ou em documentos, além de permitir acesso aos dados de natureza subjetiva com mais facilidade do que poderiam outras técnicas (MARCONI; LAKATOS, 2009).

Para fins de elucidação, o modelo geral desta pesquisa está representado pela figura 1, que se segue.

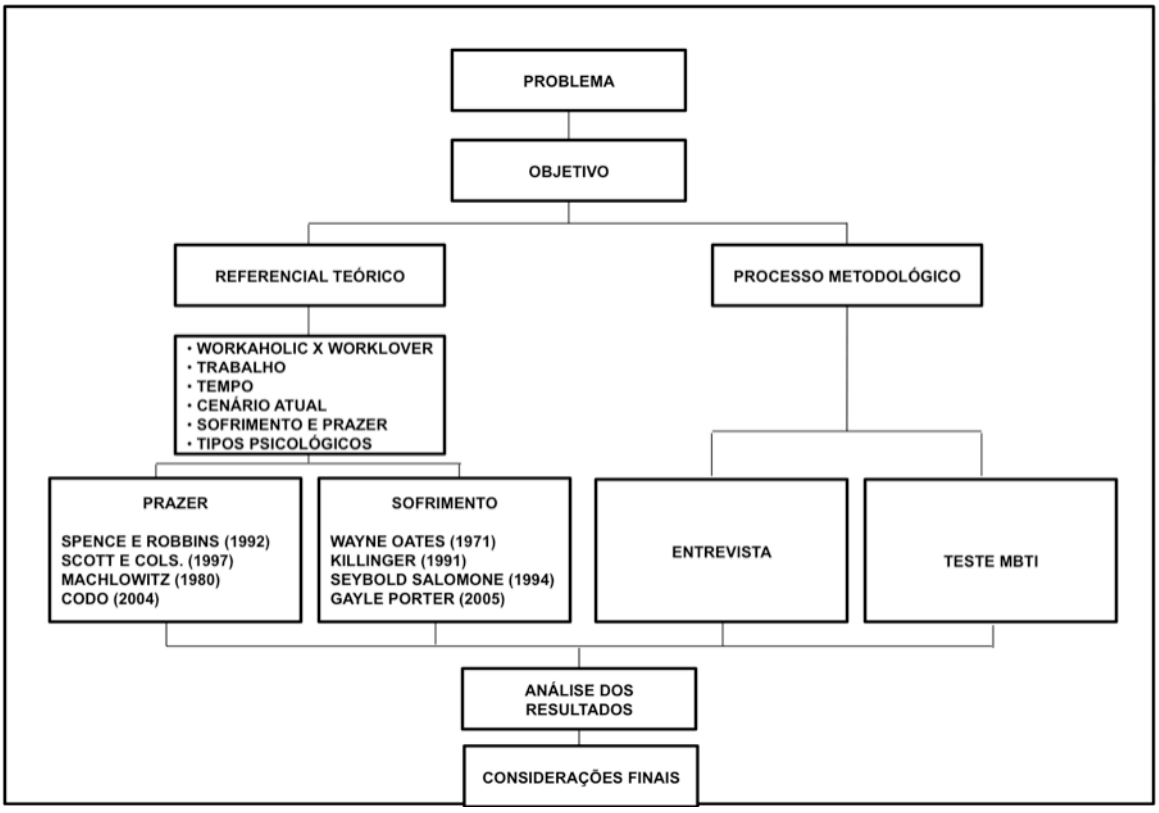

FIGURA 1: Modelo geral de pesquisa
Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa

3.2 Sujeitos de pesquisa

Para fins deste estudo, serão constituídos de profissionais que trabalham mais de 10

horas por dia, vinculados à empresas de grande porte, pertencentes a diferentes segmentos e mercados de atuação, localizadas em Belo Horizonte e cidades circunvizinhas, por serem cidades às quais o pesquisador possui maior acesso.

Os entrevistados foram intencionalmente escolhidos, uma vez que se dirigiu a um grupo de pessoas com o mesmo critério (Martins, 2000), que nesse caso, é a definição de *workaholic* adotada por Spence e Robbins (1992).

Segundo Spence e Robbins (1992), o *workaholic* é uma pessoa que trabalha baseada em suas pressões internas ou baseada em seu entusiasmo, de modo que a preocupação ou alto envolvimento por fazê-lo o estimula ao excesso de horas trabalhadas por dia. O autor ainda acredita haver uma diferença entre a pessoa que trabalha por pressão interior e a pessoa que trabalha por prazer, haja vista que a primeira não sente prazer por suas longas horas, já a outra sente um entusiasmo por fazê-lo (SPENCE & ROBBINS, 1992). Portanto, visando responder à pergunta originadora desta pesquisa, a definição acima foi guia para a escolha das pessoas entrevistadas.

Outros critérios para seleção foram baseados nos estudos de Porter (2001) e Tarris et al. (2005). Sendo assim, embora alguns autores encontrem maior número de *workaholics* do sexo masculino (HARPAZ; SNIR, 2003) e outro identifique maior parte no sexo feminino (BURKE, 1999), estudos realizados pelos autores Porter (2001) e Tarris *et al.* (2005) não resultaram em diferenças significativas entre os *workaholics* e o gênero. Esses mesmos autores também constataram existir menor hábito *workaholic* em pessoas mais velhas (Porter, 2001; Tarris *et al*., 2005 *apud* Porter, 2005), o que influenciou o convite a profissionais de ambos os sexos e com idade entre 25 e 45 anos a participarem desta pesquisa, tendo melhor retorno de participação dos profissionais acima de 35 anos.

Para o acesso aos entrevistados, foi utilizada a técnica não probabilística de bola de neve, por possibilitar que os primeiros profissionais indicassem outros que tivessem as mesmas características e, assim, sucessivamente. Iniciou-se o contato àqueles que fazem parte da rede de relacionamentos profissionais do autor desta pesquisa. E a partir daí, novos profissionais foram sugeridos pelos primeiros entrevistados.

Essa técnica teve o propósito de aumentar o acesso a alguns profissionais que teriam, inicialmente, pouco tempo disponível para teste e entrevista, o que foi possível pela indicação de pessoas que tinham maior relacionamento – uma vantagem do método. No total, o convite foi feito a 18 pessoas, contudo, dois desses profissionais recusaram-se a participar já no primeiro contato telefônico, quatro profissionais aceitaram o convite inicial, entretanto não conseguiram ajustar a sua agenda para a participação da entrevista, primeira etapa da pesquisa. Os outros dois profissionais convidados, embora tenham se disponibilizado a participar, não mais praticavam o vício em trabalho, tendo um deles, demonstrado profundo conhecimento sobre o assunto e, portanto não se configurando na definição apresentada por Spence e Robbins (1992). Visto isso e diante da limitação de recursos financeiros disponíveis para a pesquisa, foram entrevistados 10 profissionais, sendo adotados os seguintes critérios para a escolha:

a) Os participantes deveriam ocupar cargo em nível de senioridade, coordenação ou gerência;
b) Profissionais atuantes em empresas de grande porte, com capital nacional ou internacional;
c) Profissionais que não possuíssem domínio conceitual sobre o tema estudado, visando evitar respostas tendenciosas.

3.3 Técnicas de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada em dois momentos distintos, sendo necessária a utilização de dois instrumentos:
a) Roteiro de entrevistas semiestruturado - APÊNDICE A, seguido do termo de consentimento para a participação na pesquisa - APÊNDICE B.
b) Teste de personalidade MBTI. Esses instrumentos e a sua utilização são descritos a seguir.

Para Chanlat (1996a), é possível que se tenha maior compreensão sobre o homem quando esse conhecimento se dá a partir de uma análise da palavra, do discurso e da linguagem dos indivíduos, o que foi possível durante o exame minucioso das entrevistas, bem como da leitura e análise dos relatórios MBTI.

3.3.1 Planejamento da entrevista

O roteiro de entrevista foi criado com base nos roteiros existentes nos trabalhos de Paula (2005) e Müller (2007), dos quais foi possível adaptar algumas questões (apêndice A).

Para a elaboração das perguntas, utilizou-se como recurso os conhecimentos metodológicos desenvolvidos por Vergara (2000) que sugere um roteiro menos extenso de modo a respeitar o entrevistado.

As 22 perguntas foram agrupadas em três categorias, conforme está apresentado no quadro 7 (página 88).

QUADRO 7

Categorização das perguntas do roteiro de entrevistas.

Categorias	Perguntas
Categoria 1 – Dados pessoais	As informações coletadas nesta categoria faziam parte do cabeçalho, foram objetivas e teve a finalidade de visualizar uma possível relação entre as histórias dos respondentes. Idade, sexo, estado civil, tempo de formação, naturalidade, quantidade de filhos, tempo de empresa, área de atuação, cargo atual e o tempo que ocupa o mesmo cargo.
Categoria 2 – Comportamento *workaholic*	As perguntas deste item foram: 1, 2, 3, 4, 5 e 15. Exemplos de tais perguntas são: 1) Quantas horas por dia você se envolve com o trabalho? (Desenvolvendo as atividades diretas e indiretas: e-mails, reuniões, contatos telefônicos); 5) Você conhece ou conhecia a expressão *Workaholic*? O que o termo significa para você? Que elementos ou características você utilizaria para identificar uma pessoa como *Workaholic*? – não só trazem respostas sobre o vício da pessoa ao trabalho, mas também possibilitam uma visão sobre a maneira como a pessoa lida com essa atitude, ou seja, se é por vontade ou necessidade de trabalhar por muitas horas, se por não conhecer outra maneira que não essa ou até mesmo se por obrigação.
Categoria 3 – Prazer ou sofrimento	Nesta categoria estão as perguntas de número: 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 21 e 22. As perguntas relacionadas ao prazer dão um suporte sobre o que a pessoa vivencia no trabalho e como ela o vivencia. Daí perguntar: Existem coisas ou situações na empresa onde você trabalha que te trazem satisfação ou prazer? Quais são elas? De que modo elas te deixam satisfeito? O que você entende pela expressão 'prazer no trabalho'? Ou ainda, Quais são os momentos ou situações da vida que o fazem se sentir mais animado?. Da mesma forma, a título de compreensão sobre o sofrimento que se estabelece na vida, quando está no trabalho, foi preciso saber: Existem coisas ou situações na empresa onde você trabalha que te trazem insatisfação ou desprazer? Quais são elas? De que modo elas te deixam insatisfeito?; Você tem ou já teve algum problema de saúde? (dor de cabeça frequente, gastrite, dor nas costas, dores nas pernas, palpitações, tonteiras etc.) por quanto tempo a dor persistiu ou persiste?. Também foram formuladas perguntas que dessem ao entrevistado, a chance de escolher se a situação lhe gerava prazer ou se era geradora de sofrimento, como exemplo: Você percebe que consegue divertir-se sem pensar em atividades laborais? Se você comparasse a sua relação com o trabalho com algum objeto, qual objeto seria e como é que você o descreveria?.

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa

Na primeira fase, que aconteceu de julho a outubro de 2009, foram realizadas as entrevistas semiestruturadas. Essas entrevistas foram de início, feitas pessoalmente, em escritório próprio, na região central da cidade de Belo Horizonte, após o horário de trabalho dos entrevistados. Entretanto, em virtude da dificuldade para disponibilizar o seu tempo, dois dos entrevistados preferiram responder ao roteiro

individualmente, tendo nesses casos, o roteiro convertido em um questionário de perguntas abertas, e o entrevistador agendou contato posterior para esclarecimentos e aprofundamento das questões. Em todas as entrevistas foi utilizado como base o mesmo roteiro semiestruturado, o que possibilitou uma unidade na diversidade: derivar as linhas mestras do questionário para questões que pudessem fortalecer e dar maior consistência ao trabalho sem correr o risco que as divagações do entrevistado mudassem a direção do diálogo e conduzissem a coleta das informações para uma direção oposta à dos objetivos do estudo. Em alguns casos, as respostas foram gravadas, com consentimento do profissional, para possibilitar escuta e análise correta das informações repassadas, entretanto, em outros casos o entrevistado não se manifestou a vontade em falar diante do gravador, fazendo com que a entrevista fosse descrita.

Após terem sido apresentadas as informações gerais sobre o estudo, o termo de consentimento - APÊNDICE B foi entregue, também para compreensão dos parâmetros éticos que norteiam a pesquisa com pessoas, bem como para assinatura de cada parte: pesquisadora e pesquisado. Nesse documento constam os dados de contato com a pesquisadora, com o orientador da pesquisa e com o Programa de Mestrado Profissional em Administração das Faculdades de Pedro Leopoldo.

Após realização das entrevistas, o material gravado foi transcrito tal como foi dito pelo entrevistado, de modo a preservar a integridade das respostas.

3.3.2 Aplicação do teste de personalidade MBTI (Myers and Briggs Type Indicator)

O teste de personalidade MBTI foi o instrumento utilizado no segundo momento da pesquisa de campo e aconteceu no mês de outubro de 2009, com o objetivo de levantar as características pessoais dos entrevistados, a partir da identificação dos tipos psicológicos do Myers and Briggs Type Indicator.

O material que serviu como base para a análise foi fornecido pela empresa Fellipelli – Instrumentos de diagnóstico e desenvolvimento organizacional – detentora dos direitos do inventário MBTI no Brasil.

A sua aplicação se deu mediante o auxílio de um profissional oficialmente qualificado, que mediou todo o processo junto à empresa Fillipelli, o autor desta pesquisa e os respondentes. Por meio dele foi realizada a compra do teste *on line* e após o pagamento e aquisição dos 10 testes, foram enviados o seu acesso, constando o *login* e a senha individual a cada respondente, para que pudessem acessá-lo facilmente, responder sem a ajuda do aplicador. Por meio eletrônico, cada profissional recebeu as orientações que necessitava para a compreensão de como o teste deveria ser realizado, sem que houvesse imposição sobre o tempo que deveriam levar, apenas uma sugestão de que as pessoas demoram em média 30 minutos para a sua execução. Ainda sobre o tempo de realização, foi solicitado que iniciassem o seu teste e o concluíssem, evitando que o fizesse por etapas. Foi reforçado a cada um deles, a orientação para responder o teste em local tranquilo e sem interrupções, da maneira mais espontânea possível.

Nesta pesquisa utilizou-se a versão M, dividida em três partes, sendo:

- Parte I (Questão 01 a 26) - Qual resposta descreve melhor a maneira como você geralmente se sente ou age?
- Parte II (Questão 27 a 73) - Qual palavra em cada par de palavras mais lhe atrai? Pense no significado das palavras e não no seu aspecto ou som.
- Parte III (Questão 74 a 93) - Qual resposta melhor descreve como você se sente ou age?

Com essas três partes foi possível compor um teste com 93 perguntas objetivas, traduzidas e ajustadas para o português brasileiro em 1998, pela Fillipelli. Cada questão exibia duas opções de respostas, sendo possível a escolha de uma delas, com orientações para não deixar questão em branco.

Depois de respondido todo o teste, a Fillipelli disponibilizou os relatórios individuais constando: o tipo psicológico do respondente, o índice de clareza de preferências, características pessoais, sugestões para o relacionamento interpessoal e relação com a carreira, que foram posteriormente enviados para o autor da pesquisa. Foi dito aos profissionais, que após finalização desta pesquisa, todos receberão o seu relatório e retorno individual pessoalmente, para que possam conhecer os seus resultados.

Finalizada a coleta de dados, cada participante passa a ser identificado por uma letra - (R) Respondente e um número atribuído ao seu protocolo avaliativo, a fim de não comprometer o sigilo dos resultados.

3.4 Técnicas de análise dos dados

As entrevistas foram analisadas utilizando-se a técnica da análise de conteúdo. No caso específico do presente estudo esse método de análise das entrevistas foi conduzido, com enfoque qualitativo, a partir de sucessivas etapas de leitura utilizando o método de análise de conteúdo, por inferências (BARDIN, 2009).

Esse método qualitativo de análise de conteúdo se dá em três fases: pré-análise, exploração do material e interpretação dos resultados. A pré-análise se caracteriza pela organização, sistematização de ideias, leitura flutuante, escolha dos documentos que serão analisados, a formulação dos objetivos e elaboração de indicadores que darão consistência a interpretação final. Neste estudo, os documentos analisados, acerca do objetivo da pesquisa e regras de análise anteriormente definidas, são as entrevistas e testes MBTI.

A análise de conteúdo é considerada como um conjunto de técnicas, uma vez que requer um trabalho minucioso de divisões e aperfeiçoamentos. À medida que aumenta a frequência de uma mesma resposta ou que, mesmo com semânticas da língua diferentes, a interpretação tenha um sentido similar, é possível, a partir dos resultados da análise, conhecer os efeitos e características das comunicações. Isso para Minayo (2003) contribui para a verificação do que está por trás de cada conteúdo, seja ele falado ou simbolicamente manifesto de forma explícita ou latente. Outrossim Vergara (2005), considera que a análise de conteúdo permite identificar o que está sendo dito sobre determinado assunto. É o pano de fundo que está em questão, não somente as palavras expressas.

Segundo Bardin (2009, p. 31), a análise de conteúdo objetiva:

a) Superar incerteza, ou seja, demonstrar uma realidade efetivamente generalizável a outras pessoas.

b) Enriquecimento da leitura, uma vez que a leitura minuciosa e atenta de cada item pode aumentar a produtividade da análise.

Para atingir esse objetivo, Bardin (2009, p. 38) aponta que a interpretação das mensagens contidas nos relatórios de entrevistas passa por algumas regras, às quais devem ser:

a) Homogêneas, para que não se misture comunicações de sentidos diferentes.
b) Exaustivas, a fim de esgotar o material estudado.
c) Exclusivas, de modo que um mesmo elemento seja classificado em apenas uma categoria.
d) Objetivas, chegando a um mesmo resultado.
e) Adequadas ou adaptadas ao conteúdo e ao objetivo.

As entrevistas gravadas foram transformadas em texto escrito, respeitando na íntegra, as comunicações dos participantes. Manteve-se uma coluna à parte do texto para a codificação e categorização do material preparado. Essa codificação, para Bardin (2009), consiste em transformar as informações do texto, por meio de recortes, agregação e enumeração em uma representação do conteúdo. Tal representação é denominada categorização. Todo o registro pode ser levado em consideração ou podem-se categorizar índices (palavras, fazer análise temática, ou mesmo contextual). O índice caracterizará a análise qualitativa e não a frequência individual de cada comunicação, o que permite colocar em cada uma dessas categorias todos os assuntos em comum, que a constituem. Mayring (2000) caracteriza esse processo como rígido controle metodológico que se dá no passo a passo. A partir do material recolhido e a luz da teoria, determinam-se as categorias de uma forma sistemática. Tal análise pode se dá de diferentes formas:

a) Sumarização: redução do material ao seu retrato essencial.
b) Explicação: adição de trechos do texto para aumentar a compreensão.
c) Estruturação: Filtração dos aspectos mais importantes, baseando-se em critérios predefinidos.

A separação desses assuntos por categoria se dará de duas maneiras: pelo isolamento de cada elemento e em seguida, a partir da classificação e organização das mensagens agrupadas sob uma categoria que melhor caracterize esse

agrupamento. Para Moraes (1998) a categorização deve acontecer em sucessivas etapas de graduação e sugere uma categorização inicial, uma intermediária e por último a final, sempre se atendo para o cumprimento das regras de exaustividade (todas as unidades de registro serão incluídas em uma das categorias) e exclusividade (uma unidade não deve ser incluída em mais de uma categoria).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS DADOS

As entrevistas passaram por um tratamento de dados, no qual primeiro se preparou o material, neste caso os relatórios de entrevista, fez-se a codificação dos dados, a partir das regras acima descritas e por último, o tratamento desses dados, a partir da inferência objetiva, de modo a torná-los válidos e significativos.

Os relatórios dos testes contêm a síntese das características de cada respondente desta pesquisa. Tais relatórios foram encaminhados pela empresa Fillipelli, por e-mail ao profissional qualificado. Todos os resultados foram analisados e consolidados de modo a observar, no grupo pesquisado, a existência ou não de maior predomínio de alguns dos 16 tipos descritos por Jung.

Para reforçar, considera-se que todos os participantes desta pesquisa sejam pessoas que trabalham em excesso, caracterizando-se na definição de *workaholic* feita por Spence e Robbins (1992) – seja pelo entusiasmo por suas atividades, seja por sua obrigação em desenvolvê-las. Portanto, ambos os conteúdos (entrevista e inquérito MBTI) foram, finalmente, sobrepostos em busca de relações que explicitassem dominância em uma categoria – vício em trabalho, com evidências de prazer e em outra categoria, vício em trabalho, com relatos de sofrimento. Além disso, a análise das duas técnicas serviu, ainda, para alcançar uma resposta ao problema desta pesquisa.

4.1 Participantes da pesquisa

Para esta pesquisa, 10 profissionais atuantes em diferentes ramos de atuação, participaram da entrevista e do teste, sendo a maioria (60%) do sexo feminino. Em média, a idade dos respondentes é de 38 anos, sendo 70% deles casados, 70% no nível de pós-graduação, 60% fazem outro curso de especialização ou mestrado. É importante destacar, que os dois respondentes cuja escolaridade máxima é o ensino superior, revelam muito entusiasmo não só pelo seu trabalho, mas um forte vínculo com as suas empresas. Além disso, ambos relatam necessidade de viagens frequentes e sem programações prévias de seus superiores, situações que os diferencia dos demais respondentes.

Todos os entrevistados trabalham mais de 11 horas por dia, sendo que 90% deles trabalham a mesma quantidade de horas há mais de 2 anos e 20% desse grupo trabalhava entre 14 e 16 horas por dia, hábito que foi melhorado, de acordo com as suas visões, devido a preocupação com a qualidade de vida. Ainda em relação ao perfil profissional, 70% dos respondentes trabalham na empresa há mais de seis anos.

Durante a entrevista, todos os participantes revelam elevada satisfação por trabalhar, sentindo-se bem quando estão produzindo e criando. Embora demonstrem tal satisfação, 30% deles observam que a necessidade de permanência no emprego atual e a manutenção do nível salarial os estimulam a prática de trabalho em excesso.

Em relação ao gênero, 60% do público entrevistado é feminino e 40% é do sexo masculino. Quanto ao segmento das empresas, tem-se:

a) Serviços: 40%
b) Construção civil: 30%
c) Bancário, Indústria, Transportes: 30%

Nos quadros 08 e 09 serão apresentadas as informações pessoais e profissionais de cada um dos respondentes.

QUADRO 8

Perfil pessoal dos respondentes

Resp.	Idade	Sexo	Escolaridade	Estado civil	Nº filhos	Estudante	Jornada de trabalho
R.1	45	Fem.	Mestranda	Solteira	1	Sim	12 horas
R.2	39	Masc.	Pós grad.	Casado	2	Não	11 horas
R.3	44	Fem.	Mestre	Casada	3	Não	16 horas
R.4	42	Masc.	Mestrando	Casado	-	Sim	14 horas
R.5	27	Fem.	Ensino superior	Separada	-	Não	15 horas
R.6	39	Masc.	Ensino superior	Casado	3	Sim	12 horas
R.7	35	Fem.	Mestranda	Casada	1	Sim	12 horas
R.8	35	Fem.	Pós grad.	Solteira	-	Sim	13 horas
R.9	42	Fem.	Pós grad.	Casada	-	Sim	12 horas
R.10	34	Masc.	Ensino superior	Casado	1	Não	12 horas

Fonte: Dados da pesquisa.

QUADRO 9

Perfil profissional dos respondentes

Resp.	MBTI	Área	Tempo empresa	Ocupação 1	Tempo	Ocupação 2	Tempo
R.1	ESFP	Comercial	14 anos	Gerente de Operações	04 anos	Docente	03 anos
R.2	INTJ	Comercial	21 anos	Gerente Comercial	05 anos	-	-
R.3	ESTJ	Jurídica	15 anos	Gestor jurídico	15 anos	Docente	06 anos
R.4	ISTJ	Contábil	15 anos	Contador	15 anos	Docente	04 anos
R.5	ISFP	Qualidade	1 ano	Coordenador Qualidade	03 anos		
R.6	ESTP	Contábil	6 anos	Sub gerente	8 meses	Contador	16 anos
R.7	ENTJ	Contábil	10 anos	Coordenador Contábil	6 anos	-	-
R.8	ISTP	Comercial	1 ano	Gestor Comercial	1 ano	-	-
R.9	ISTJ	Contábil	2 anos	Coordenador Contábil	2 anos	-	-
R.10	INTP	Comercial	17 anos	Diretor comercial	5 anos	-	-

Fonte: Dados da pesquisa.

4.1.1 Tipo modal

O tipo modal se caracteriza, segundo Zacharias (1995) como aquele que aparece com maior frequência. Sobretudo, os resultados não indicaram quantidade relevante entre os tipos, sendo observada apenas uma duplicidade. Desse modo, o único tipo que se repete é o ISTJ, conforme se observa nos resultados apresentados no quadro 9.

Os demais participantes apresentaram diferentes tipos psicológicos. Isso certamente aconteceu em virtude do baixo número de participantes nesta pesquisa. No total, tem-se 16 opções de tipos psicológicos e o número de entrevistados equivale a 62,5% dessa variedade.

Para destacar entre os demais tipos, a análise do tipo ISTJ é apresentada separadamente, de modo a tentar detalhar as informações que são próprias desse perfil e de certa forma, diferentes dos demais.

4.1.2 Análise do resultado ISTJ

Ambos os profissionais ISTJ são da área contábil, casados, sem filhos e estão complementando a sua formação na área jurídica, áreas que segundo a síntese do teste são compatíveis com as características desse perfil. Tal como é visto na teoria sobre esse tipo, ambos demonstram ter prazer em ensinar e desenvolver pessoas

(Zacharias, 1995; 2006). Revelam satisfação pelas atividades laborais e encaram o excesso de horas como uma maneira de atingir a sua meta pessoal e profissional. Outra característica manifesta é a dificuldade que ambos têm em misturar trabalho e relações pessoais, considerando-as oportunas para ocasiões diversas, separando-as entre o momento para trabalho e momento para lazer. Os dois profissionais manifestam ainda, habilidades pessoais compatíveis com as características resultantes no teste MBTI: “O ISTJ normalmente encontra satisfação nas carreiras em que possa usar sua profunda concentração, confiança nos fatos, análise lógica e habilidade para organizar” (FELLIPELLI, 2003; ZACHARIAS, 2006). Conforme apontam Calegari e Gemignami (2006) o ISTJ, pelo seu elevado envolvimento com as metas, é um dos tipos mais encontrados em cargos de comando tanto no oriente, quanto no ocidente. Isso explica porque os dois esclarecem ver no trabalho a possibilidade de atingir o seu objetivo, independente de gostar ou não de trabalhar excessivamente.

Além disso, é um tipo que se caracteriza por ser prático, gostar de regras claras, ser realista e confiável. Assumem as suas responsabilidades com intensidade e acima do que se espera dele. Demonstram sensatez e autoconfiança, mesmo quando intimamente sinta fortes emoções. São pessoas trabalhadoras, persistentes e sistemáticas. Agem de uma maneira lógica e analítica, esperando que os outros façam o mesmo. Quando não utilizam adequadamente as suas características sensoriais e de pensamento podem encontrar dificuldades ao relacionarem-se com outras pessoas (ZACHARIAS, 1995).

Sobretudo, outra questão indagada nesta pesquisa seria quanto a relação que a pessoa *workaholic* estabelece com o seu trabalho e as possíveis consequências para a sua vida particular, sendo elas a experiência de prazer ou de sofrimento.

Dentre as diversas similaridades vistas nos profissionais ISTJ deste trabalho, destaca-se a sua elevada preocupação com a saúde, vivendo-a sob regras e critérios que lhe confiram uma vida equilibrada e saudável.

O ambiente de trabalho de um desses profissionais o proporciona autonomia, algo que o agrada, de modo que ele consegue escolher entre trabalhar por mais horas,

quando vê ganhos financeiros e aprendizado ou recusar o excesso de trabalho, quando entende que terá perdas. Assim, equilibra a sua vida profissional e pessoal, conforme a sua organização e decisão. Em alguns períodos do mês faz mais de 12 horas por dia e no que considera natural, trabalha em média 11 horas diárias. O registro de sua fala é esclarecedor – “Aos finais de semana estou estudando mestrado, mas se não estivesse estudando e o serviço valesse a pena eu faria perícia, ou daria aula em algum curso de pós–graduação. Quando vale a pena aí dá.” (R.4, ISTJ).

Entretanto, o outro profissional com a mesma tipologia relata uma elevada sensação de obrigação no trabalho atual, haja vista que necessita da empresa para atingir o seu objetivo no longo prazo, se vendo obrigado a seguir diretrizes com as quais não comunga, dentre elas, a de permanecer no trabalho até as 24 horas e trabalhar aos finais de semana, com uma frequência que não entende ser necessária ou mesmo apropriada, não lhe sendo dada a possibilidade de escolha entre trabalhar ou não em excesso. Encara que esse excesso de trabalho tem sido ruim para a sua saúde, uma vez que nos últimos anos tem-se deparado com afastamento médico, acidente de trabalho, dores e mal estar, todos eles ligados ao equilíbrio físico, sendo esse equilíbrio interpretado aqui como uma necessidade de equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional do entrevistado, conforme o seu relato:

> Isso me incomoda. Eu sou profissional, mas isso me incomoda. Acho muito importante a pessoa ter vida pessoal, acho importante você ir numa academia, eu tento, eu gasto dinheiro, vou um dia só e não volto mais (risos) (R.9, ISTJ).

> eu tenho é... eu tenho uma meta estabelecida que se conclui no ano que vem... então pra isso eu tenho que tá trabalhando... e eu tenho um bom salário... querendo ou não... né. Hoje o meu salário ainda é maior do que algumas áreas, então eu ponho tudo isso na balança... então isso é um valor pra mim (R.9, ISTJ).

> Olha... é... antes de eu sair de férias eu tava sentindo tonteira... no ano passado eu fui ao médico, fiz vários exames e nada foi constatado é... no ano passado eu tive um problema na coluna que eu fiquei mais de 60 horas, quer dizer mais de... eu fiquei 3 dias direto sentada (...) Eu sinto dor de cabeça só quando eu estou gripada é... e de estômago é assim... eu tenho refluxo... mas eu já tinha há muito tempo atrás e agravou porque eu não tava tomando o remédio... (...) Eu quebrei o pé... não eu quebrei o tornozelo

> e caí na frente da minha casa e na empresa eu quebrei porque eu escorreguei no banheiro que tava molhado e lá escorrega bem [...] (R.9, ISTJ).

Outra situação que chama atenção na experiência de excesso de trabalho de R.9 é a sua forte relação de mediadora de conflitos, sem autonomia ou poder para tomar decisões. Ao mesmo instante em que é envolvida no conflito, se vendo ligada a ele dentro e fora da empresa, pensando em possíveis soluções, compreende que nem sempre as suas sugestões são aplicadas, o que a desgasta emocionalmente. Quando tenta não se envolver com a relação conflituosa entre os dois líderes de sua área, sem perceber, liga-se a ela novamente, uma vez que é o momento em que consegue exercer as suas habilidades de administradora, além de contadora. Também essa situação, leva a crer que o conflito seja um fator de desequilíbrio para R.9, uma vez que, conforme dito anteriormente, esse tipo psicológico não mistura vida afetiva com o trabalho. Esses conflitos que relata parecem comprometer a sua capacidade para concentrar-se e organizar-se racionalmente, fazendo com que cada vez mais, sinta dificuldades em dar sequência em seu trabalho e consequentemente manter a meta que estabeleceu para si. Durante a entrevista, é possível observar momentos de grande entusiasmo pelo seu trabalho e em outros momentos, intenso mal estar provocado pela falta de autonomia, envolvimento com o conflito e obrigatoriedade em trabalhar, especialmente, sozinha, conforme se vê:

> Olha... por exemplo... na quarta-feira eu trabalhei até meia noite (silêncio) Eu chorei das 22 horas até as 23 horas, porque me dá uma tristeza muito grande... eu tava sozinha e eu penso que isso não é bom... Eu acho péssimo... dá uma tristeza muito grande e eu tenho muito medo de doença... tenho medo de derrame, tenho medo de infarto.... que eu acho que você pode ficar doente e é o natural da vida, mas não pelo trabalho (silêncio) eu não acho justo... fico profundamente triste (R.9, ISTJ).

Em síntese, as falas descritas levam a concluir que um dos profissionais trabalha em excesso, porém, ressalta aptidões profissionais e pessoais compatíveis com a prática cotidiana no trabalho, menciona satisfação com a sua empresa e superior hierárquico. Em seu relato, por cuidar continuamente de sua saúde, não tem problemas nesse aspecto e sente prazer por trabalhar. No momento que responde a pergunta sobre a relação simbólica entre o trabalho e um objeto, sequencialmente, entre o trabalho e estilo musical diz: “Um quadro. Porque não dizer uma obra de arte, ou seja, aquela que é desenvolvida com carinho, sabedoria (silêncio) acho que

é isso.” “Tem momentos de rock, mais agitado e em outros, a valsa, mais tranquilo. Porque digo isso... em determinadas épocas o trabalho exige mais, em outras menos.” (R.4, ISTJ).

Ao contrário, o outro profissional trabalha em excesso, sobretudo, não se vê plenamente respeitado em relação a sua opinião, maneira de conduzir processos e gerir pessoas. Além de narrar os problemas de saúde com os quais tem se deparado, a analogia que faz entre trabalho e objeto, trabalho e estilo musical é: “Ai... que difícil (risos) o meu trabalho com um objeto... ah... uma coisa muito pesada... um piano? Ou um abacaxi... uma coisa muito pesada... muito árduo... muito pesada... muito difícil de aguentar.” “eu acho que é uma música que é aquela de rock metálico. Irritante... com a mesma tecla... não muda... aquela que no começo você fecha até os olhos, faz de conta que nem tá ouvido.” (R.9, ISTJ).

As perguntas que orientam cada discussão e análise neste trabalho aparecem a medida que se interroga sobre a experiência de sofrimento ou de prazer que a pessoa *workaholic* pode se deparar. Esse sofrimento ou prazer não estariam ligados ao ambiente de trabalho e situações que o permeiam?

Se com apenas dois diferentes registros de entrevista for possível inferir algo, o que se verifica é que mais do que o excesso de horas, são questões como: autonomia, ambiente de trabalho e relações sociais que elevam ou mesmo reduzem o bem estar do indivíduo.

Os trechos das entrevistas citadas, ainda que não se repitam, servirão como base para criação das categorias que serão discutidas nos itens posteriores da análise dos resultados.

Afora isso, nos tópicos seguintes, devido à multiplicidade de tipos psicológicos, a análise será feita pelas preferências, adicionadas pelas pesquisadoras Katharine Briggs e Isabel Briggs Myers, o que possibilita maior visualização sobre aspectos comuns existentes entre os respondentes desta pesquisa.

4.1.3 Análise das preferências

Segundo Calegari e Gemignami (2006) a maioria da população mundial é composta por pessoas extrovertidas, ou seja, dois terços da população depositam as suas energias no objeto, no mundo externo. Conforme se observa no quadro 11 (página 98), os resultados desta pesquisa indicaram o contrário, já que a maior incidência é de introvertidos (I): 60%, acompanhados pelas escalas Sensação (S): 70%, e pensamento (T): 80%. As características apresentadas nessas preferências demonstram pessoas mais reservadas, que focam a sua atenção no mundo interior, priorizando maior compreensão do meio para em seguida agir. Apresentam sentir-se mais à vontade com projetos e menos a vontade com pessoas, sendo objetivos, racionais, que prezam pela avaliação do todo e pela observância de fatos e dados antes de tomarem qualquer decisão. O fato de se sentirem melhor pensando do que sentindo, faz com que muitas dessas pessoas priorizem as relações profissionais, ao invés das relações sociais em festas, diversão e lazer.

Já as preferências por J (Julgamento) e P (Percepção) foram igualmente identificadas (50%) na pesquisa.

Robertson (1995, p. 88) aponta que os pensadores (T) “apreciam a organização e a ordem e são excepcionalmente hábeis para dispor coisas segundo categorias lógicas”. Isso os torna práticos e objetivos diante de questões sentimentais, podendo não reconhecê-las, inclusive. Isso faz crer, que não é ao acaso que a maior parte dos *workaholics* desta pesquisa, apresentou a função pensamento e não sentimento, ou seja, independente de sentir prazer ou não com o seu trabalho, trabalhar por mais horas é necessário para se atingir o resultado esperado. Igualmente, uma vez trabalhando por mais horas, poderá exercitar com maior frequência a sua característica pessoal, evitando o que lhe traz desconforto – as relações afetivas. Ainda segundo Robertson (1995), os pensadores (T) extrovertidos (E), focam mais tempo na carreira e menos tempo ao sentimento. Nesta pesquisa, essa combinação é representada por apenas 30% dos respondentes. Mais do que os demais tipos, os pensadores (T), extrovertidos (E) acreditam que o fim justifica os meios, ou seja, a ocupação ou benefícios atuais se justificam pelo seu excesso de horas no trabalho. Exemplo dessa visão é vista na fala de R.7:

> Na realidade, eu sempre fui muito dedicada as empresas que trabalhei. Especialmente quando via alguma possibilidade de me desenvolver, de crescer, aumentar o meu conhecimento. Nunca pensei duas vezes em ficar até tarde ou trabalhar final de semana, especialmente quando via que havia naquele momento alguma possibilidade de aprender um pouco mais, de assumir mais responsabilidade, de mostrar serviço também (R.7, ENTJ).

Os pensadores (T) introvertidos (I), se orientam pelo mundo das idéias, da teoria, não reconhecendo a importância do aspecto humano. Segundo Robertson (1995) esse tipo “são presas fáceis dos exploradores”, pois se adapta facilmente ao ambiente em que está engajado, praticando os mesmos hábitos. Nesta pesquisa, os outros 50% de pensadores (T) são introvertidos (I), o que também parece compreensível o motivo de trabalharem em excesso. Esse sentimento de exploração é demonstrado por R.2, quando diz:

> Eu tive três oportunidades de fazer outra coisa dentro da organização e não tive condição de sair de onde eu tava porque eu era líder de um projeto e agora como o projeto está chegando ao fim... eu caí na armadilha de ser indispensável e agora estou na situação de não ter oportunidades boas na empresa. Poxa não to conseguindo o apoio suficiente para eu ter outras oportunidades. Não existe uma preocupação da organização com a minha carreira. Eu não me considero satisfeito hoje (R.2, INTJ).

Pelo que se observa no relato de R.2, o incômodo surge a partir da indefinição, falta de perspectiva ou mesmo, falta de desafios profissionais na organização para a qual se dedicou, mas não essencialmente pelo tanto que se dedicou. É como se a sensação de ser indispensável tivesse chegado ao fim, sendo substituída pelo medo de não ser tão útil à empresa. Não foi possível observar no discurso de R.2, queixa sobre o seu elevado empenho, mas ao contrário, há uma falta de desafio.

A escala sensação (S) também apareceu na maioria dos respondentes. Através dos órgãos dos sentidos é possível buscar os dados sobre o mundo. No tipo sensação (S) extrovertido (E) estão, segundo Robertson (1995), aqueles que mais aceitam o mundo como ele realmente é, uma vez que vivem em um mundo estético e dos dados físicos. Na pesquisa, os respondentes com combinação sensação e extroversão representam apenas 30%. A combinação sensação e introversão – 40% dos respondentes – abrangem aqueles que prezam pela precisão, pela atenção aos

detalhes e, que possivelmente por isso, se aprofundam ao trabalho em uma tentativa perfeccionista, outra característica vista anteriormente no referencial sobre *workaholic*.

Dentre as combinações, expõem-se no quadro 12 (página 101), aquelas que assestam maior incidência entre as escalas ST (Sensação com pensamento): 50%, TJ (Pensamento com Julgamento): 50%. As características mais comumente encontradas nessas combinações são:

a) Sensação com pensamento (ST) – pessoas práticas, que gostam de lidar com fatos objetivos e reais. A maior frequência é encontrada, segundo Calegari e Gemignami (2006) e Zacharias (1995), em contadores e advogados. Embora, a amostra deste estudo seja pequena e tenha sido escolhida por meio da bola de neve – um participante indicando outro – a maioria dos respondentes ST atua nas áreas com essa complexidade.
b) Pensamento e Julgamento (TJ) – são os artesãos, gostam de viver o presente e são empreendedores. Calegari e Gemignami (2006) revelam duas questões interessantes sobre essa combinação. A primeira delas diz respeito ao fato de que pessoas TJ geralmente não gostam de seguir regras ou horários definidos e talvez por isso prefiram ter o próprio negócio. A segunda situação diz respeito ao elevado envolvimento dessas pessoas com as organizações nas quais trabalham e talvez por isso sejam os preferidos pelas empresas.

Para melhor compreensão do que foi exposto anteriormente, optou-se por apresentar cada resultado nos próximos quadros. Dentre os dezesseis tipos psicológicos propostos por Jung, foram identificados nove tipos, conforme quadro 10 (página 102). No quadro 11 (página 102), distribuiu-se os respondentes, percentualmente, por suas preferências, no qual se destaca os índices de S (Sensação) e T (Pensamento) e no quadro 12 (página 102), é possível identificar as combinações dos tipos psicológicos, onde ST (Sensação com pensamento) e TJ (Pensamento com julgamento) são as combinações que mais se repetem. A análise conjunta da entrevista e testes está apresentada no item seguinte (4.2).

QUADRO 10

Os 16 tipos psicológicos e sua distribuição na pesquisa.

ISTJ 20%	ISFJ	ESTP 10%	ESFP 10%
INFJ	INTJ 10%	ENTP	ENFP
ISTP 10%	ISFP 10%	ESTJ 10%	ESFJ
INFP	INTP 10%	ENFJ	ENTJ 10%

Fonte: Dados da pesquisa.

QUADRO 11

Distribuição dos participantes da pesquisa por preferências.

Preferências	E	I	S	N	T	F	J	P
	Extroversão	Introversão	Sensação	Intuição	Pensamento	Sentimento	Julgamento	Percepção
Respondentes	4	6	7	3	8	2	5	5
% Respondentes	40%	60%	70%	30%	80%	20%	50%	50%

Fonte: Dados da pesquisa.

QUADRO 12

Distribuição dos participantes da pesquisa nas combinações de tipos psicológicos.

ES 30%	EN 10%	IS 40%	IN 20%	NT 30%
FP 20%	SF 20%	ST 50%	TJ 50%	TP 30%

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2 Entrevista e teste: análise de conteúdo

Conforme foi elucidado, a análise qualitativa do material está alicerçada ao referencial teórico sobre *workaholic*, enquanto pessoa viciada em trabalho e *worklover*, pessoa apaixonada pelo trabalho. Ao se analisar os resultados desses dois instrumentos de coleta de dados foi possível articular teoria e prática. E na segunda, observar elementos estudados nos estudos referenciados nesta pesquisa.

Identificou-se similitudes e diferenças entre um e outro, conforme discriminado nas categorias finais: inclinações pessoais e sofrimento, inclinações pessoais e prazer.

Além disso, observou-se interferências do ambiente externo sobre o indivíduo, conforme explicita-se na coluna os fins justificam os meios e nos estudos de FILGUEIRAS e HIPPERT, citado anteriormente.

Importante reforçar que a análise dos resultados está alicerçada aos objetivos específicos deste trabalho.

As categorias finais apresentam um texto que compreende as explicações das categorias iniciais, bem como das intermediárias. Assim como foi realizado nas análises anteriores, visando dar consistência ao material apresentado, são acrescidas as falas de cada entrevistado. Todas as categorias são apresentadas no quadro 13 (página 104).

Quadro 13

Categorização do material analisado

Categorias iniciais	Categorias intermediárias	Categorias finais
Alta tolerância ao cansaço Capacidade de auto-motivação Elevado envolvimento Determinação Ser diferente do padrão Fazer o que ninguém nunca fez Trabalhar em excesso Elevada exigência pessoal Perfeccionismo	Diferencial competitivo	Fatores que estimulam o vício em trabalho
Atribuição positiva ao hábito workaholic Consciência de que trabalha muito Ser *workaholic* é o mesmo que não ser *workaholic* Ser *workaholic* é normal	Visão sobre vício em trabalho	
Trabalhando com o que gosta, se sente bem, mesmo que seja por várias horas Autonomia Ânimo: situações de movimento Dinamismo	Necessidades pessoais atendidas	
Sentimento de obrigação Ganhos emocionais Sacrifício Status Poder concedido pela empresa Centralização Obrigação interna	Necessidade de reconhecimento	
Ficar a toa Sensação de vazio Solidão Questões pessoais Ocupação constante alivia a angustia O trabalho faz companhia e reduz o sentimento de solidão, de angustia Ficar a toa Sensação de vazio	Angústia	
Medo de perder o lugar Medo de não conseguir Culpa Culpa por não trabalhar Insegurança Necessidade de se manter no trabalho	Insegurança	
Problemas no campo pessoal estimulam o investimento de energia no trabalho Dificuldades com as suas emoções	Dificuldades em compreender os sentimentos pessoais	
Relacionamento profissional é mais distante e mais confortável Relacionamento familiar problemático Evitar constrangimentos sociais	Relacionamento social	

Categorias iniciais	Categorias intermediárias	Categorias finais
Acúmulo de atividades das quais não gosta, com atividades que proporcionam alívio	Meta profissional	Os fins justificam os meios
Boa oportunidade profissional		
Vício em trabalho é devido a situação atual e metas futuras		
Trabalhar muito é bom quando dá retorno		
Maior aprendizado	Ambição	
Aumentar o conhecimento		
Desenvolvimento de novas habilidades		
Adquirir melhor condição financeira		
Atingir outro nível sócio-econômico		
Melhores cargos		
Conquista de novos desafios		
Melhor remuneração		
Ganhos materiais		
Maior poder de compra		
Melhor utilização do tempo	Experiência positiva com o trabalho	
Sensação de produzir é melhor do que a de divertir		
Ocupar-se com alguma atividade reduz o vazio		
Fortalecer as relações profissionais		
Gosta de estar com pessoas, de uma forma produtiva		
Foco nos resultados e não nos sentimentos	Relação entre o perfil pessoal e a carreira	Inclinações pessoais e prazer
Realiza atividades das quais tem perfil para desenvolver		
Auto-realização		
Valoriza as organizações		
Trabalha em empresa cujos valores são similares aos seus		
O cargo exige as principais qualificações de interesse		
O que faz no trabalho dá sentido para a vida		
Relação saudável com o chefe e colegas		
Não tem o reconhecimento financeiro que gostaria, mas gosta do que faz e a empresa o proporciona status, que valoriza		
A insatisfação reduz a sua jornada, mas ainda assim trabalha mais de 10 horas diária		
A satisfação no trabalho o faz trabalhar mais		
Racional, com foco na análise lógica sobre os processos		
Prazer em produzir	Prazer	
Construir algo		
Prazer em dar resultados		
Satisfação: trabalhar com o que gosta		
Produzir muito gera satisfação		
Espírito competitivo		
Longa jornada de trabalho, sem doença é sinal de energia, é diferencial		

Categorias iniciais	Categorias intermediárias	Categorias finais
Excessiva ansiedade gerada pelo trabalho	Sofrimento	Inclinações pessoais e sofrimento
Incongruência entre discurso e prática		
Falta de reconhecimento		
Culpa por não trabalhar é maior do que pode administrar		
Sente-se insatisfeito, mal, quando a produtividade é baixa		
Valorizam as relações afetivas, mais do que o pensamento		
Características pessoais incompatíveis com a exigência profissional	Relação entre o perfil pessoal e a carreira	
Trabalhar é ruim, quando os valores pessoais não são similares aos do chefe ou da empresa		
Exigências profissionais diferentes do perfil personalidade		
Obrigatoriedade em trabalhar de acordo com as normas institucionais		
Obrigação de trabalhar nos dias e horários pré-estabelecidos		
Envolvimento com conflitos no trabalho		
Não gosta da norma de trabalhar até tarde		
Não gosta da ideia de ser obrigada a fazer algo		
Incoerência entre as inclinações pessoais e a realidade vivida no trabalho		
Pressão da família para que reduza a jornada	Sistema familiar	
A família está sempre cobrando		
Filhos, marido ou esposa não aceitam a ausência constante		

FONTE: Desenvolvido pela autora, a partir dos dados da pesquisa

4.2.1 Fatores que estimulam o vício em trabalho

Essa e as demais categorias surgiram da análise de todo material coletado. À medida que as palavras tinham um mesmo sentido, elas foram relacionadas e agrupadas como categorias intermediárias e, em seguida nas categorias finais.

A primeira categoria a ser apresentada explica alguns dos fatores que motivam a pessoa ao excesso ou vício em trabalho. Dentre esses fatores foram encontradas motivações internas, bem como situações externas que justificam, na visão de cada respondente, o seu excessivo envolvimento com as atividades laborais. Douglas e Morris (2006) sinalizam a existência de gratificações – prestígio, regalias, o uso de equipamentos, veículo, relação com chefia, com os colegas etc. – que fazem com que o custo de se trabalhar em determinada empresa seja menor do que esses

benefícios que a pessoa recebe. As gratificações são vistas como o valor líquido em um balanço contábil. Na coluna de débitos têm-se os custos psíquicos associados a um trabalho cansativo; sobretudo, na coluna de crédito é possível visualizar os ganhos. Quando esses são superiores e o balanço sai positivo, então existe uma gratificação.

Fatores como diferencial competitivo, visão sobre o vício em trabalho, necessidades pessoais atendidas, necessidade de reconhecimento, sentimento de angústia, de insegurança, dificuldades em compreender os sentimentos pessoais e relacionamento social compõem essa categoria.

Essa categoria intermediária se refere a visão que alguns respondentes possuem a respeito de sua experiência no trabalho. Características pessoais como: alta tolerância ao cansaço, capacidade de auto-motivação, elevado envolvimento com o seu trabalho, determinação, necessidade de destaque, dentre outras características apresentadas no quadro 13 (página 104) indicam não somente a visão de que para se manter no emprego é importante apresentar resultados para o negócio, mas também uma forte implicação com a própria meta pessoal.

Vários dos relatos indicam que não é apenas o mercado – meio externo que estimulam e provocam a pessoa a uma maior produtividade. Mesmo quando a empresa não espera tal envolvimento, a necessidade pessoal em se diferenciar dos demais colegas de trabalho o estimula a trabalhar um pouco mais ou produzir a mais. “Há 14 anos em outras empresas eu fazia a mesma coisa. Eu trabalhei em outra empresa como supervisora de loja e fazia muitas horas do mesmo jeito.” (R.1, ESFP). “O comprometimento era um diferencial. Eu fui nessa linha. A satisfação de ver o resultado, eu fui nessa linha de oportunidade de crescimento também.” (R.2, INTJ).

> Eu sempre trabalhei muito ou fiquei por muito tempo na empresa fazendo pesquisas. Tinha serviço que precisávamos aprender mais, melhorar as nossas tecnologias. Mas depois de um tempo eu passei a trabalhar ainda mais... daí foi porque a gente começou a ganhar dinheiro mesmo. Não é nem ganhar mais dinheiro, passou a ter mais volume de serviço (R.10, INTP).

Outras questões também importantes e vistas no referencial teórico sugerem que características pessoais de angústia, insegurança e perfeccionismo são reflexos de situações ainda pouco exploradas psiquicamente e que por isso são evitadas. Dessa forma, a dedicação ao trabalho surge como uma maneira de não lidar com esse tipo de sentimento.

> Mas não é porque sou viciada, mas porque eu gosto do que eu faço e quando você vai fazer alguma coisa, a gente tem que fazer bem feito. Por exemplo, quando eu vou dar aulas eu tenho que planejar as aulas para que saiam bem feitas. Assim é que eu gosto de trabalhar com as aulas (R.5, ISFP).

Outra visão dos respondentes se refere às características da pessoa *workaholic*. Tais características indicam, na realidade, o perfil de cada respondente mais do que propriamente da definição teórica. Assim, algumas pessoas interpretam que o seu elevado envolvimento com o trabalho é, não só positivo para a sua carreira e para a empresa, como também um diferencial competitivo no mercado de trabalho. As falas abaixo esclarecem:

> Este termo sintetiza aquelas pessoas que de alguma forma ocupam a maior parte do seu tempo em função do trabalho em detrimento da vida pessoal. Puxa vida. Acho que é a pessoa, deixa eu ver. Determinação? Acho que é comprometimento, seria a palavra. É uma pessoa comprometida, determinada. É um comprometido que não pensa no limite. Ela faz isso porque tem que fazer, a pessoa faz isso porque tem que fazer, mas, não mede os esforços, os limites (R.2, INTJ).

> Acho que é um termo normal, que não me dá aquela sensação ruim, como me daria a sensação de stress. Quando escuto a palavra stress em referência a minha pessoa, eu me sinto mal, mas quando escuto a palavra workaholic se referindo a mim, eu me sinto satisfeita e até importante pra dizer a verdade. Pessoa envolvida com o trabalho, que veste a camisa da empresa, confiante sobre o que quer da vida, determinado em seus objetivos. É isso. Deve ser por isso que gosto de ser vista como workaholic (R.7, ENTJ).

Da mesma forma, quando as necessidades pessoais tais como: autonomia, status, poder são atendidas, o envolvimento tende a aumentar, bem como superar o desgaste físico ou mental que o trabalho possa causar.

Uma dessas vertentes tem origem no pensamento religioso, segundo o qual o

trabalho dignifica, valoriza e enobrece o homem, ao mesmo tempo que disciplina o corpo e eleva o espírito

> Existem muitas coisas. Prestígio. Saber que o pessoal me vê de uma positivamente... Qualquer pepino que tiver, traz para eu resolver, seja da minha área ou de outras áreas, o que acredito ter sido o motivo de eu ter assumido a subgerência da empresa. Autonomia. Ás vezes tenho que resolver coisas pequenas sozinho, na minha área ou mesmo na empresa. Se eu sei qual é a solução pro problema e já sei a resposta do meu superior então já resolvo de uma vez. Tipo situações da empresa mesmo. E muitas vezes, quando eu levo pro meu superior o problema já tá mais ou menos resolvido e ele só confirma ou não o que eu decidi. Ele já me deu autonomia e disse que quer que eu seja o tal do chato (R.6, ESTP).

> Eventualmente sim. Sabe o que eu falo, eu aprendi a não dar expansão aos problemas. Todo mundo fica alto e baixo. O importante é o tempo que você fica embaixo ou no alto (R.6, ESTP).

Para Douglas e Morris (2006) os indivíduos possuem diferentes necessidades de lazer e de trabalho. Aqueles com baixa necessidade de lazer se tornam mais felizes quando estão trabalhando e assim passarão mais horas no trabalho, por ter a percepção de que existem poucas opções de lazer ou mesmo de interesses para si. Essa situação foi notadamente observada na maioria das entrevistas, quando as pessoas compreendiam que a sua satisfação pelo trabalho estava relacionada a construção, criação ou realização de um novo trabalho, ou seja, a medida que via novas perspectivas, enxergavam nelas uma possibilidade para sentirem-se satisfeitos. Além disso, em algumas circunstâncias laborais, o indivíduo fortalece a visão que tem de si mesmo, a partir do retorno e reconhecimento que outras pessoas o conferem. A cada vez que está diante das atividades de trabalho, mais do que a sensação de impotência, está diante da sensação de competência, de mais valor. Os próximos relatos esclarecem esse argumento:

> Quando eu estou produzindo. Quando a gente está atingindo algum desafio. Eu gosto de ser desafiada. Quando consigo atingir algum desafio, eu entendo que estou produzindo. Infelizmente no momento tenho poucos desafios, então infelizmente não. Já teve momento que eu já me senti assim, acredito que há uns 3 ou 4 anos atrás era assim. Eu atribuo a minha permanência na empresa e por isso que hoje não podemos ficar numa empresa a muito tempo porque senão acaba caindo na rotina. Foi acomodação mesmo (R.1, ESFP).

> Já estou no quarto mandato numa entidade. Na primeira vez que me candidatei eu me senti muito temeroso e quando fui eleito e reeleito, comecei a pensar diferente... possivelmente, porque sou bom no que faço, então eu acho que é porque eu realmente estou fazendo um bom trabalho. Senti muito satisfeito e por isso apesar das chateações isso me faz ficar lá. Não tem ninguém que faça o mesmo trabalho que eu faço. Aguentar o que está ruim e continuar como se nada estivesse acontecendo (R.6, ESTP).

> Quando encontro um novo desafio... uma atividade diferente a ser executada. Eu respondi sobre o trabalho mesmo. Agora na vida, mas é que ultimamente tá tão complicada a minha vida eu não tenho sentido muito animada pra a vida. Por isso me relacionei ao trabalho aí. Por exemplo, agora a gente tá implementando uma nova norma. Isso é um desafio e eu gosto disso. Melhorar nossos resultados. Esses tipos assim (R.5, ISFP).

Ainda citando Douglas e Morris (2006) no trabalho, alguns indivíduos conseguem satisfazer necessidades (poder, reconhecimento, interação social etc.) que dificilmente seriam possíveis na vida pessoal ou familiar. Essas características são próprias do ambiente corporativo. Enquanto alguns indivíduos evitam a liderança por notar que nela está embutido o cansaço, outros a desejam arduamente, por verem nela a possibilidade de poder e influência. Essa importância é capital para estimular uma pessoa ao vício em trabalho, seja porque o seu superior ou empresa a obrigam ou porque a sua necessidade íntima e particular a mobilizam. É essa necessidade interna que estimula algumas pessoas a trabalharem por mais horas do que outras. E dessa forma, embora estejam frequentemente ligadas ao árduo labor, essas pessoas se sentem estimuladas por conseguirem evitar um intenso sentimento de angústia, insegurança ou de inutilidade, que as acompanha quando não estão produzindo ou trabalhando. Além disso, é compreensível interpretar porque algumas pessoas afirmem que o que as faz sentir-se mais animadas é especialmente o fato de estar diante de novos desafios ou grosso modo estarem diante de mais trabalho.

Finalmente, essa análise intenta identificar os fatores internos e os fatores externos que mobilizam a pessoa ao excesso de trabalho. Com o tópico seguinte pretende-se compreender a relação que se estabelece entre as metas profissionais, pessoais e o hábito workaholic, reunidas na próxima categoria – os fins justificam os meios.

4.2.2 Os fins justificam os meios

Os perfis ESTJ, ESTP e ENTJ representam o que Robertson (1995) caracteriza como extrovertidos e pensadores, ou seja, são indivíduos que focam grande parte de seu tempo à carreira. Para esses indivíduos o retorno financeiro proporcionado pelo trabalho justifica o seu desmedido envolvimento. Douglas e Morris (2006) acrescentam que a renda que uma empresa oferece a determinado indivíduo, o permite não somente a aquisição de bens que satisfaçam as suas necessidades materiais, mas também as necessidades imateriais da vida. Eles exemplificam que além de um carro novo, a renda também proporciona férias exóticas. Para os dois últimos autores, parte das gratificações que são oferecidas pelos empregadores tem em seu arrazoado o poder de aumentar o esforço de trabalho de um profissional. Naturalmente que aumentando as gratificações, eles estimularão os indivíduos a se esforçarem mais pela empresa.

As constatações citadas não se diferem do que foi visto na prática exercida pelos entrevistados. Em menor ou maior grau, 100% dos respondentes revelam que o excesso de trabalho gera ganhos que superam as suas perdas, sejam eles, ganhos financeiros aliados a um prazer pelas atividades, bom ambiente de trabalho, relação saudável com a chefia ou mesmo ganhos materiais acompanhados por sofrimento, e com prazo determinado para término.

Outrossim, Zacharias (1995; 2006) afirma que pessoas com o perfil ENTJ valorizam pouco o sentimento e talvez por isso evitem situações conflituosas. E se o ambiente familiar for formado por muitos embates, esse pode ser um motivo para que o ENTJ se vincule com maior frequência as atividades que o faz se sentir melhor: pensar, planejar, projetar. Nesse sentido, o ambiente de trabalho passa a ser mais propício. R.7 atribui a sua longa jornada no passado como um meio para atingir os resultados - responsabilidades - que tem hoje. Dessa forma, o aprendizado foi aplicado para atingir a meta de liderar pessoas, ocupação que tem atualmente. Em diferentes momentos da entrevista, R.7 aponta para esse fato:

> Na realidade, na grande maioria das vezes, eu fico bem, numa boa (silêncio) Mas é que estou passando por uma situação diferente atualmente (pausa), que até nem gostaria de falar. Mas quando estou com pessoas que

> me deixam insegura ou incomodada com alguma coisa eu fico pouco no lugar e o pouco que fico eu falo sobre trabalho... e tento fazer... com que as pessoas falem mais... e eu escuto mais (o ritmo da fala ficou visivelmente alterado durante esse trecho – ora ágil como na maioria das vezes – ora pausadamente) Daí, se o caso fica muito chato, eu automaticamente penso em trabalho (R.7, ENTJ).

> Na realidade, eu sempre fui muito dedicada as empresas que trabalhei. Especialmente quando via alguma possibilidade de me desenvolver, de crescer, aumentar o meu conhecimento. Nunca pensei duas vezes em ficar até tarde ou trabalhar final de semana, especialmente quando via que havia naquele momento alguma possibilidade de aprender um pouco mais, de assumir mais responsabilidade (...) de mostrar serviço também (R.7, ENTJ).

Outra característica desse perfil, que também se destaca nos trechos citados faz referência à facilidade de R.7 para planejar metas de longo prazo, conseguindo esperar o tempo certo para atingi-las. Ainda foi possível verificar neste respondente que as suas inclinações pessoais para o trabalho são similares aos valores e forma de reconhecimento definidas pela organização onde trabalha atualmente. Nos aspectos que envolvem a sua saúde no trabalho, revelam não ter afastamentos médicos e nem problemas de saúde, muito embora relate dores de cabeça por ocasião de noites mal dormidas:

> Na realidade tenho, mas é bem esporadicamente mesmo. Isso ocorre quando não durmo bem por várias noites seguidas... ou porque o meu filho adoece... ou porque fiquei em festas... ou porque fiquei trabalhando... só isso mesmo (R.7, ENTJ).

O outro perfil que se move a partir de razões lógicas é o ESTJ. Embora casado, ter três filhos, chama a atenção o fato de o entrevistado administrar o seu tempo de modo que trabalha em ambiente corporativo, estuda inglês, faz academia, faz aulas de pintura e é docente de ensino superior - “O fato é que eu estou dando aula né. Por isso é que aumentou... Foi oportunidade profissional”. Sobretudo, algo que se diferencia da afirmação dos autores sobre esse tipo psicológico, é a colocação sobre o reconhecimento, que aparece com frequência na fala de R.3, quando representa a sua própria satisfação:

> Por exemplo, é o reconhecimento dos alunos. E hoje eu sinto isso porque a gente tem um site para colocar os comentários e eu as vezes leio (...) (...) Tem gente que vem justamente por causa da matéria, por causa da gente.

> Isso é um grande incentivo (R.3, ESTJ).

Mas aparece também como um motivo de insatisfação – “O que incomoda muito é o imediatismo. As pessoas começam a trabalhar e querem ter um reconhecimento, numerário muito rápido” (R.3). Em grande parte da entrevista concedida por R.3, verifica-se maior entusiasmo no trabalho que realiza como docente. Isso leva a crer em uma relação com o reconhecimento, como um fim que justifique a sua dedicação por 16 horas diárias, quanto também indica sobre as características vistas em seu perfil.

Embora o relatório MBTI indique perfil adequado para a carreira jurídica, segundo Zacharias (1995; 2006) esse tipo psicológico tende a sentir maior satisfação por tarefas cujos resultados são imediatos. Sendo assim, o seu prazer pelo reconhecimento, aliado ao retorno imediato - proporcionado em cada aula - se destaca em relação às atividades de um advogado que atua preventivamente e somente tem o seu resultado reconhecido, quando conclui uma causa na justiça. Se o trabalho jurídico preventivo é bem feito, naturalmente, que essa defesa seja mais demorada. E por que não seguir apenas a carreira de docente? Porque, segundo o respondente,

> Eu me sinto realizada. É o que eu gosto. O que eu faço na empresa complementa o que eu faço na faculdade com os meus alunos ou até quando eu dou treinamento. Na verdade um complementa o outro porque na verdade um oferece material para o outro. Na empresa tem que ser didático também. Tem hora que a gente tem que dar aula dentro da empresa (R.3, ESTJ).

Visando evitar o erro em tornar repetitiva essa análise, o fim no perfil ESTP (R.6) é a sua necessidade de prestígio, status e autonomia. Conforme a sua descrição, embora esteja feliz atualmente, não se sente satisfeito com a empresa atual. A satisfação é interpretada por ele como uma situação de comodidade, o que não o conforta – ao contrário o deixa ansioso. Além de trabalhar na corporação, R.6 se dedica a quatro diferentes atividades, sendo três delas exercidas voluntariamente em sua área. Todas elas o proporcionam algo em comum: status social.

É importante reforçar, que a busca por novos desafios e a ambição também foram mencionadas no referencial teórico deste estudo como característica de pessoa viciada em trabalho. Mas, em que nível essa ambição promove nos entrevistados uma sensação de obrigatoriedade ou, ao contrário, os estimula de uma maneira positiva? Além dos tipos psicológicos anteriormente citados, os perfis INTJ, ISTJ, ISTP, INTP também auxiliam essa categoria.

Para os respondentes desses perfis, o *upgrade* na carreira e a necessidade de uma remuneração maior justificam uma jornada extraordinária por determinado tempo.

O perfil INTP foi quem melhor evidenciou a questão do aprendizado. Justifica que a sua excessiva jornada tem relação direta com o fato de sua inclinação pessoal ser de natureza teórica, voltada para atividades solitárias e que exigem a sua capacidade para pensar. Sobretudo, ao invés disso, o seu trabalho o exige maior contato com pessoas, uma vez que atua na área comercial. A fim de conseguir atender os seus interesses pessoais de aprendizado, bem como a sua ambição por crescimento e ávido interesse por produzir, o profissional R.10 fez um rearranjo de modo que para cumpri-lo precisa investir mais horas do que seria necessário por outros profissionais na mesma área. Na analogia que faz entre o trabalho e o objeto responde:

> Um quadro, você começa com uma ideia ou um programa e depois tem que adequar para chegar ao resultado final. É isso. Acho que na verdade, não sou tão programado. Eu até gostaria, mas não tanto. Ás vezes eu tenho uma ideia do que vai ser um produto e durante o caminho a gente vai seguindo aquilo que faz dar certo, aquilo que agrada o cliente, aquilo dá resultado (R.10, INTP).

A analogia que faz entre trabalho e estilo musical indica o que poderia vir a ser o seu motivo de maior sofrimento,

> Rock, um ritmo mais rápido, mas nem sempre tão rápido. Tem hora que pode usar um rock mais pauleira... e tem hora que nem sempre você precisa um rock tão pauleira. Eu gosto! Essa música é como eu acho que é meu ritmo. As vezes eu acho que as coisas não andam no meu ritmo, mas estão andando bem, então me sinto tranquilo. Agora quando o meu rock começa a ficar mais rápido do que as coisas estão acontecendo, então eu começo a ficar mais preocupado (R.10, INTP).

Outro tipo psicológico – ISTJ, conforme relatório MBTI e Zacharias (1995; 2006), possui as suas metas claramente definidas, não se obrigando a trabalhar quando não enxerga nenhuma possibilidade de ganho. Está claro o que quer e gosta de se planejar para isso, utilizando os fatos e dados para decidir, mesmo que para atingir o seu objetivo, tenha que fazer sacrifícios, conforme visto na análise anterior do tipo modal. Dentre os dois respondentes ISTJ, apenas um revela satisfação e naturalidade por sua desmedida dedicação ao trabalho, conseguindo organizar-se mental e fisicamente para ele e avaliando se trabalhando muito terá maior ou menor ganho do que descasando.

Sobretudo, conforme foi apresentado, o outro profissional de tipo psicológico ISTJ revela sentimentos de desânimo e tristeza pelas dificuldades que está enfrentando, por utilizar a empresa atual, como um meio para atingir as suas metas. Dentre os aspectos que o estimulam a manter-se na mesma posição estão: bom relacionamento com o superior hierárquico, residência próxima ao local de trabalho, salário superior ao oferecido no mercado, satisfação pelas tarefas que realiza. Em contrapartida, precisa trabalhar até muito tarde sozinha, bem como mediar conflitos dos quais nunca vê aplicação de suas sugestões de melhoria.

O perfil INTJ, por outro lado, seguro sobre o valor e validade de suas inspirações, deseja arduamente que as suas características sejam praticadas ou aceitas pelas pessoas, dedicando-se ao máximo para persuadi-las. Além de demonstrar perseverança para dar sequência em um projeto, consegue mobilizar as pessoas a se empenharem tanto quanto eles (ZACHARIAS, 1995; 2006). Tais características são vistas em R.2, que mesmo insatisfeito e com indícios de sofrimento pela dificuldade em conseguir novos desafios em sua empresa atual, reduziu a sua jornada - média de 16 horas diárias para 12 horas diárias, conseguindo empreender em uma tarefa muito difícil para si que seria a “destruição do projeto que o levou a posição atual na empresa”. Essa destruição poderia ser mais fácil, fazendo-o manter nas 16 horas, não fosse a falta de informações sobre a promoção que planejava e da qual abriu mão em benefício da mesma empresa.

Dentre os respondentes, além de um dos profissionais ISTJ, o perfil ISTP também revelou elevada sensação de frustração - obrigatoriedade de trabalho extraordinário

e falta de autonomia, de liberdade, para atingir o seu resultado – por maior salário e melhor posição hierárquica. Para si coloca uma meta e que pode se realizar a qualquer momento ou quando conseguir um trabalho que o confira um salário próximo ao que recebe. Outra situação que chama atenção é a constante situação de "policiamento" relatado por R.8 durante a entrevista. Tal policiamento é interpretado como uma necessidade de autocontrole do entrevistado para não tomar decisão precipitada, mas ao mesmo tempo, para não se encaixar nesse perfil *workaholic*, que considera ser uma característica dos líderes da organização onde trabalha. Policia-se para não ficar até tarde no trabalho; em casa, policia-se para não ultrapassar muitas horas respondendo os e-mails sobre o trabalho; policia-se para não deixar a vida social de lado etc. Ao responder sobre as situações de satisfação ou prazer, diz:

> Na verdade oscila muito assim.... na empresa (silêncio) eu tenho épocas que eu tô completamente satisfeita com o que que eu desenvolvo. Tem épocas que não estou satisfeita. Então assim... isso é relativo. Agora uma coisa prazerosa.... pra ser sincera lá na empresa é o meu salário (risos) tá muito relacionado com minha relação direta com meu chefe, então assim a gente tem momentos de altos e baixos... então é justamente nessa época que às vezes tem... que às vezes tem é... primeiro que nós somos duas pessoas totalmente diferentes então assim... começa por aí. Então, às vezes eu tenho uma opinião e ela tem outra e... às vezes ela não concorda, enfim... então isso me deixa assim um pouco desmotivada e.... de você... de repente querer mudar alguma coisa e não conseguir... E automaticamente isso me.... meio que me desanima... me desmotiva... (R.8, ISTP).

Tantas questões levantadas por R.8 (ISTP) evidencia outra de suas características, que segundo Alvarenga e cols. (2007, p. 30) tem "interesse por ciências práticas e aplicadas, organização de dados, atenção a detalhes, no como e porquê as coisas funcionam", algo que nem sempre parece estar praticando em seu dia a dia.

Nesta categoria foi possível observar que todos os profissionais vivem a experiência de que os fins justificam os meios. Mesmo aqueles que consideram a conceituação de que o vício em trabalho pode causar danos para a sua saúde, por diferentes motivos mantém o seu comportamento.

Se por um lado, alguns revelam que o vício em trabalho é tão natural quanto seria normal trabalhar por 8 horas diárias, outros acrescentam considerar que é uma

reação de desequilíbrio diante da vida. Contudo, algo que chama a atenção é o fato de aqueles que manifestaram sofrimento, frustração ou indisposição pelo excesso de trabalho, junto a essa queixa revelam também um ambiente não propício as suas inclinações pessoais.

Embora os mais queixosos sobre o mal-estar gerado pelo excesso de trabalho, estejam nessa situação há menos de dois anos, revelam maior formação acadêmica - seja por mais de uma graduação ou mais de uma especialização. Isso leva crer, que embora anteriormente não dedicasse tempo excessivo às empresas, dedicava-se em outras formações acadêmicas ou especializações, o que também parece ser uma maneira de aproveitamento do tempo ocioso. Se esse tempo não era exclusivo ao trabalho, também não era servido ao lazer ou a família.

4.2.3 Inclinações pessoais e prazer

Douglas e Morris (2006) analisam que ao empregador cabe a decisão de oferecer mais vantagens quando espera que o seu empregado se esforce e se dedique em níveis mais altos de produtividade e satisfação. Ao utilizar esse tipo de estratégia, naturalmente atrairá pessoas com comportamento de *workaholism*, pois elas têm em seu arrazoado a preferência pelo trabalho. Com isso, os ganhos oferecidos pela organização são superiores ao cansaço ou perdas, provocados pelo excessivo labor. De certa forma, os rendimentos materiais ou privilégios associados ao trabalho serão melhores do que a alternativa de mais lazer. Outrossim, tais vantagens são capitais para estimular outras pessoas não *workaholics* a se dedicarem as suas empresas, o que pode levá-las ao sofrimento, caso esse hábito seja uma obrigação.

Sobretudo, para esta categoria de análise foram incluídos apenas os respondentes que se sentem intimamente estimulados, porém não obrigados ao trabalho - sejam essas obrigações internas ou externas, como a estratégia de máxima valorização por parte de algumas empresas.

Conforme visto no referencial teórico, os indivíduos que se sentem motivados ao excesso de trabalho, são aqueles que trabalham movidos pelo prazer em trabalhar em excesso, não pelo sentimento de obrigação em fazê-lo. Aqui, portanto, serão

analisados os resultados identificados nos respondentes que apresentam características de entusiastas por trabalho (SPENCE & ROBBINS, 1992).

Esses respondentes não registraram durante a entrevista, eventos que caracterizassem em uma instabilidade física e emocional, em vista disso, não sendo revelado mal estar relacionado diretamente ao excesso de horas no trabalho.

Independente dos benefícios, das políticas organizacionais, da estrutura hierárquica, neste tópico, a auto-realização é entendida como a possibilidade de uma pessoa se realizar e se sentir satisfeita nas atividades que exerce. São aqueles cujas “razões para trabalhar estão no próprio trabalho” (ALBORNOZ, 1994, p. 59).

Sendo assim, foram apresentados os tipos: INTJ, INTP, ENTJ, ISTJ, ESFP e ESTP. Embora tenham ocorrido outros tipos com características de entusiastas, foram observados mesmo que em menor grau, alguns aspectos que podem futuramente trazer problemas de saúde, o que seria motivo de sofrimento. Resultados dessa natureza serão discutidos no tópico sobre as inclinações pessoais e sofrimento.

Uma das categorias secundárias que possibilitou a composição deste tópico é formada pela relação entre o perfil pessoal e a carreira e a outra categoria secundária é o prazer.

De acordo com a análise da entrevista, os respondentes desta categoria são de tipos psicológicos diferentes, embora todos eles tenham respondido positivamente as questões relacionadas ao prazer e negativamente as questões relacionadas a problemas de saúde.

Na categoria relação entre o perfil pessoal e a carreira surgiram características individuais como foco nos resultados, correspondência entre o perfil psicológico e as atribuições do cargo, o que viabiliza maior relaxamento das tensões psíquicas, conforme proposto por Dejours (1996), bem como valores pessoais congruentes com os da organização na qual trabalha. À medida que o indivíduo encontra satisfação com o trabalho (maior alívio) maior tempo se dedica a sua carreira, uma vez que esse tempo de dedicação o oferece maior prazer do que seria, por exemplo,

a convivência social, se este não é o seu tipo psicológico. Quanto a categoria secundária prazer, questões como o foco nos resultados, ser desafiado e capacidade de se automotivar para o desempenho de suas atribuições são estimuladoras e geradoras de prazer. O que mais chama a atenção nesta categoria é o forte vínculo dos respondentes com a tarefa e as concessões que faz para se manterem nas mesmas atividades por longas horas. A queixa que surge nesta categoria se refere a falta de desafios ou ainda, quando situações do trabalho impedem essas pessoas de serem produtivas.

Diante dos resultados finais, pôde-se constatar ainda que, três desses respondentes são extrovertidos e cinco deles possuem a função básica pensamento (T), o que significa serem lógicos, com capacidade para ver o todo antes de tomarem as suas decisões, além disso, valorizam o cognitivo em si e nos outros. Robertson (1995) afirma que, Jung não acreditava em ninguém exacerbadamente extrovertido ou exageradamente introvertido, pois, nem que fossem nos momentos significativos, havia oportunidades para se libertar o lado extrovertido, quando se era introvertido, ocorrendo o mesmo com o seu oposto; e faz um alerta à limitação à qual se deparam os inventários de personalidade - “esses são extremos que se evidenciam nos testes de personalidade como extrovertido e introvertido” (p. 75). Ainda segundo a análise do autor sobre a teoria de Jung, os extrovertidos, por não se darem conta do seu mundo interno, do seu corpo[6], podem entregar-se tão plenamente as tarefas (mundo externo), que negligenciarão as suas necessidades pessoais (mundo interno). E, se além de extrovertida, a pessoa também for intuitiva (pensamento), provavelmente escutará o seu corpo somente quando ele se manifestar através de doenças. Com tais características foram identificados apenas os profissionais de tipo psicológico ENTJ e ESTP.

Dentre os seis profissionais representados nesta categoria, quatro deles são casados e têm filhos. A área de atuação se divide em Contábeis (ISTJ, ENTJ e

---

[6] Para Calegari e Gemignami (2006, p. 32) extroversão e introversão, são atitudes e não funções mentais. Dizem respeito à orientação que as pessoas têm, o mundo onde preferem “viver”: no ambiente externo (E) ou no interno (I). Então, uma vez que as características essenciais da pessoa extrovertida a fazem direcionar a sua atenção ao mundo externo, segundo Robertson (1995) elas poderão ignorar a compreensão de questões importantes a respeito de si mesmas.

ESTP) e Comercial (INTP, INTJ e ESFP). É ponto comum entre esses seis respondentes, o seu grande entusiasmo por trabalhar, mesmo que se tenha identificado insatisfação com a empresa, com o salário ou com o tipo de atividade entre um ou outro. Em relação a pergunta sobre situações na empresa que trazem satisfação ou prazer, foi respondido:

> Sim, muitas. Por exemplo, quando eu realizo uma tarefa rapidamente, quando faço uma análise bem feita sobre algum relatório, gráfico ou atividade. Quando as pessoas, sejam chefes ou não, reconhecem o meu talento, reconhecem que sou profissional, reconhecem a minha equipe. Sempre que concluo um trabalho bem difícil eu me sinto muito satisfeita, especialmente quando é um trabalho que muitas pessoas tiveram dificuldades. Se estiver relacionado a números, contas matemáticas, análise crítica, melhor ainda. É bem gostoso (R.7, ENTJ).
>
> Para mim satisfaz quando a empresa ou eu conseguimos desenvolver coisas novas, fechar novos contratos, novos clientes, desenvolver novas tecnologias, e quando a gente tem um retorno positivo do cliente também. Quando finalizo um trabalho difícil, quando a gente vê que o trabalho deu retorno para o cliente, foi importante para o cliente, então isso é bom. Isso me deixa aliviado e dá vontade de continuar fazendo, ter novas atividades como essa e de ter novos desafios como esse (R.10, INTP).
>
> O que me dá prazer, por exemplo, é desenvolver pessoas. O que eu mais gosto de fazer. (Eu me contenho pra não falar demais). Eu sempre incentivei as pessoas a fazerem faculdades. Eu sinto satisfação em ver as pessoas crescerem. É muito gostoso quando a pessoa chega e diz com carinho que eu a ajudei e agradecem. Não faço por reconhecimento, mas porque gosto. Acho que a empresa não reconhece, mas as pessoas que convivem comigo agradecem, estudam, presenteiam. Não é o presente em si, é o gesto. Desenvolver as pessoas e elas reconhecerem. Isso dá uma satisfação muito grande (R.1, ESFP).

Algo interessante nas características do tipo ESFP é o seu prazer por estar frequentemente envolvido com pessoas, conhecer coisas novas e estar em constante aprendizado (ZACHARIAS, 1995; 2006). Isso é visto nas atividades laborais de R.1, uma vez que parte de suas atribuições a permitem contatos frequentes com os clientes, de diferentes regiões do Brasil. Para conseguir mais resultados, é exigido de seu perfil um esforço maior para que seja breve, tenha foco e para que a sua habilidade social não atrase o cumprimento de suas metas. Essa situação parece estar refletindo no dia a dia de R.1, que por dois momentos da entrevista relata a sua preocupação com as pessoas e o seu receio por falar mais do que conceder às pessoas a oportunidade de que elas falem. Essa dificuldade sinalizou parte de uma atual preocupação no trabalho:

> Hoje eu achei interessante quando a professora disse que conversando a gente transfere conhecimento. Eu falo demais, então achei bom isso. Eu me preocupo com o tempo da outra pessoa. Não com o meu, mas para dar oportunidade aos outros, eu preferi evitar falar tanto hoje na aula, por exemplo. Eu me preocupo com o outro (R.1, ESFP).

O relato acima demonstra que R.1 encontrou uma saída “conversando a gente transfere conhecimento” - para um eventual problema – redução da produtividade por falar em excesso no ambiente de trabalho. De algum modo, um dos prazeres de suas atividades - conversar e envolver-se com as pessoas - tem apresentando sinais de preocupação - o excesso de conversa não estaria atrapalhando o seu tempo de dedicação às atividades laborais?. Para as pessoas desse perfil, ser breve e objetivo exigem um esforço especial. Além disso, também prezam por boas condições físicas (ZACHARIAS, 1995). Ambas as características parecem ter sido estimuladoras para a mudança nos hábitos de trabalho de R.1. Talvez por essas questões, a insônia que surgiu como uma reação ao incômodo pelo não reconhecimento da empresa, fez com que R.1 reduzisse as suas longas horas de dedicação a empresa. Com isso, as 16 horas diárias que fazia anteriormente, passaram para 12 horas diárias, muito embora na concepção de R.1 essa seja uma medida que a proporciona maior qualidade de vida.

Outra questão que pode revelar alguma relação entre o trabalho e o prazer está embutida na analogia entre o objeto ou instrumento e o trabalho. Para essa questão, se destaca:

> As vezes é calmo, depois aumenta. Seria uma orquestra onde o maestro vai bem devagar e depois vai e aumenta o ritmo. Pode até ser que tenha um estilo que tenha essas variações. Lá é assim, tem momento que é extremamente calmo e tem momentos que é extremamente agitado. O momento que perdura mais é o de calma. Já teve momentos em que o de agitação foi muito maior. Atualmente com as minhas fases de mudanças, agora tá mais estável, o que não deixa de ter os momentos de agitação (R.1, ESFP).

> Acho que um carro seria uma boa comparação. Cuidando dele... Carro ou trabalho... posso conseguir que ele me dê satisfação ou outro melhor. Cuidando de um carro eu vendo ele melhor para adquirir um outro veículo, então não posso deixar ele desgastar. Cuidando dele não irá desvalorizar tanto né. Assim é o trabalho, se cuidamos dele direito, ele leva a outros melhores também (R.6, ESTP).

> Poderia ser como um jogo da lego, onde tem peças soltas e sem sentido no início, mas quando você coloca as suas mãos, a sua mente, o mesmo objeto se transforma em algo muito interessante, diferente e às vezes muito importante. É como se sem você aquele objeto poderia ser outro menor ou maior, mas nunca o que você elaborou, da forma que o criou. Isso eu gosto muito (R.7, ENTJ).

> Um quadro. Porque não dizer uma obra de arte, ou seja, aquela que é desenvolvida com carinho, sabedoria... (silêncio) acho que é isso (R.2, INTJ).

Nos resultados dos testes, os profissionais anteriormente citados apresentaram congruência entre o seu perfil psicológico e a área de formação e de atuação, bem como situações que propiciam bem estar. Em relação aos tipos ISTJ e ENTJ, fazem parte de suas características a habilidade para liderar, a facilidade com análises complexas de números e relatórios. O respondente ENTJ se caracteriza por sua natural automotivação, especialmente, quando está em posição de liderança – "Desde cedo eu já sabia o que queria. É liderar pessoas, conduzir uma área mesmo" (R.7, ENTJ).

> A expressão prazer no trabalho dá uma sensação de leveza. Dá uma ideia de contentamento, alegria por produzir. É fazer uma coisa que a gente gosta e curte muito né. Nossa é outra coisa. É como se o que você estudou, leu, aprendeu, praticou fosse importante, inteligente e útil para as pessoas, para o mercado. É gostoso sentir assim no trabalho. Eu adoro trabalhar assim (R.7, ENTJ).

O tipo ESTP está atualmente desenvolvendo as suas habilidades na área comercial e revela ser bastante respeitado em sua empresa, aspectos que são pontos fortes em seu perfil psicológico. Segundo Zacharias (1995; 2006) as pessoas do tipo ESTP geralmente são solucionadores de problemas e fazem isso de uma maneira original, não permitindo que qualquer dificuldade se transforme em um obstáculo para a vida. Além de focalizarem sua atenção no momento presente, aceitam as coisas como elas são. Pessoas com essas características confiam principalmente nas coisas que podem ver, ouvir e conhecer através dos sentidos. Todas essas características foram descritas por R.6, que assumiu inicialmente a área contábil da empresa, sendo o subgerente atualmente. Representa a sua empresa em muitos eventos, o

que o proporciona prazer, pois também faz parte de sua característica a auto-promoção (ZACHARIAS, 1995). Muito do potencial de R.6 parece estar sendo aproveitado pela empresa. E embora não esteja plenamente satisfeito com o seu salário, enfatiza a sua satisfação pela empresa, que defende veementemente durante todo o contato.

Ainda para elucidar as características desse respondente, uma situação interessante é que além da subgerência em empresa de grande porte, o mesmo exerce atividades de contador em escritório próprio, iniciou outra formação superior, em razão de sua promoção na empresa e, além disso, participa voluntariamente de três entidades de classe, sendo o presidente em uma delas. R.6 está no segundo casamento e tem três filhos, que vivem com ele. Quando perguntado sobre o que o faz sentir-se animado, ele responde:

> Bem, eu adoro quando levanto eu vejo que ainda estou vivo. Isto conta? Se fosse por dinheiro... uma mega sena... Já estou no quarto mandato numa entidade. (...) Senti muito satisfeito e por isso apesar das chateações isso me faz ficar lá. Não tem ninguém que faça o mesmo trabalho que eu faço. Aguentar o que está ruim e continuar como se nada estivesse acontecendo (R.6, ESTP).

Do mesmo modo, o respondente de perfil INTP vive uma situação de grande envolvimento com a sua empresa. Embora atue frequentemente com pessoas, subordinados e clientes, o que não seria ponto forte no perfil INTP, observou-se situações notadamente favoráveis ao seu bem estar. Foi verificado durante o processo com o respondente, que esse profissional possui uma equipe relativamente madura tecnicamente, porém, entre ele e a sua equipe encontra-se um coordenador sênior, que media a relação com a equipe mais jovem e é essa mesma pessoa quem resolve os problemas menos expressivos. Além disso, por características do negócio em que atua, embora esteja na área comercial, é constantemente exigido de si pesquisas e estudos que enriquecem o seu conhecimento previamente aos contatos com os maiores clientes. O interesse em pesquisa, aprofundar em teorias que são características de seu perfil, são exercitados na pesquisa que o respondente diz fazer, quase que diariamente, o que segundo ele, é um dos motivadores para o seu excesso de horas no trabalho.

Ainda em relação às perguntas que foram feitas durante a entrevista, os profissionais desta categoria responderam negativamente à questão relacionada a doenças ou licenças médicas, não sendo possível fazer uma relação direta entre algum mal estar físico permanente e o excesso de horas no trabalho.

> Apenas dores eventuais (dor de cabeça ou estômago, mas isso tem ligação com quando eu bebo muito ou quando eu como muito e isso é esporádico demais. E também não persistem (R.6, ESTP).

> Não. Nada. Vou te falar que na baixa que eu fico assim. O que causa mais estresse em mim é quando fica indefinido. Eu fico com mais estresse não saber o amanhã, do que quando tem um monte de coisa pra fazer (R.2, INTJ).

Destaca-se nessa análise, o fato de dois profissionais com perfis totalmente opostos (INTJ e ESFP) apresentarem situações particularmente similares. Ambos os profissionais relatam sempre terem trabalhado mais do que o convencional em contrato, chegando a viver jornadas diárias de até 16 horas de trabalho. Mesmo que durante os anos passassem por mudanças no ambiente de trabalho, tais como: mudança de chefia, mudança de empresa, de regional ou de área, o prazer por produzir os levou a ter um elevado envolvimento com as organizações nas quais trabalharam.

Especificamente, o ESFP é um tipo psicológico que tende naturalmente a idealizar pessoas, instituições ou causas que admira, pois concentra sua atenção nos aspectos mais positivos delas (ZACHARIAS, 1995; 2006).

Ambos os profissionais (INTJ e ESFP) trabalham na área comercial, cujas atividades também envolvem elaboração de relatórios financeiros. Apesar de trabalharem em ramos de atuação diferentes, devido a preocupação com a qualidade de vida, há dois anos alteraram a longa jornada, reduzindo-a, respectivamente, para 11 e 12 horas diárias. Essa decisão foi tomada após observarem que não estavam sendo devidamente reconhecidos por suas empresas. Além disso, ambos estão vivendo momentos de indefinição na empresa, o que os levou a um questionamento sobre a postura que tinham diante da vida. Chama a atenção o fato de esses dois

profissionais estarem infelizes com as empresas e apesar disso, ainda muito envolvidos com o seu trabalho - ao ponto de justificar a jornada atual com a sua preocupação com a qualidade de vida. Ambos trabalham mais de 10 horas. As falas abaixo elucidam esse vínculo com o resultado, o prazer por trabalhar e a sua infelicidade com a falta de destino de suas carreiras nas organizações atuais:

> Há dois anos tenho feito o trabalho de não ser *workaholic.* Atualmente estou procurando qualidade de vida. Estou me policiando. Hoje eu faço 12 horas por dia. Há dois anos atrás eu trabalhava de madrugada, adiantando relatório, planilha, quando acordava de madrugada porque tinha insônia. Domingos eu trabalhava respondendo e-mails. Hoje não tenho mais insônia. Antes fazia até 16 horas por dia. Isso por uns 10 anos. Há dois anos atrás eu trabalhava todos os finais de semana, porque as lojas funcionam aos finais de semana e as franqueadas e lojas próprias me ligavam até 23 horas e eu atendia. Quando tinham dificuldades me ligavam eu atendia e resolvia (...) Teve um momento em que eu parei para me perguntar qual a minha missão. Não é possível que eu vim a vida só pra acordar e trabalhar, trabalhar e no dia seguinte também. Foi uma busca espiritual mesmo. A falta de reconhecimento da empresa fez com que acontecesse isso. A cultura coreana (silêncio) minha empresa... cobra e exige demais. Mas eu só percebi isso quando não reconheceram o meu trabalho. As empresas fazem o que a pessoa permite. Quando passei a não trabalhar o mesmo tanto, a empresa cortou bônus e não gostou de minha atitude (R.1, ESFP).

> Agora eu liguei o botãozinho do foda-se e tô chutando o balde. Largo lá e é só no outro dia. Antes era muito mais. Há dois anos eu trabalhava 14, 16 horas por dia. Nos últimos anos eu estou mais ligado... A preocupação é a presença em casa, qualidade de vida. De uns anos pra cá eu venho refletindo muito sobre isso, de valer a pena ou não. Chega uma hora e você repensa um pouco as coisas e os meninos que estão crescendo, então você repensa as coisas que faz. (...) Os desafios que foram colocados eram muito bons. Tinha desafios bacanas, oportunidades de crescimento e não queria perder a chance. No final das contas acabava sendo um diferencial. O comprometimento era um diferencial. Eu fui nessa linha. A satisfação de ver o resultado, eu fui nessa linha de oportunidade de crescimento também. Mas hoje as coisas lá não estão mais assim (R.2, INTJ).

Fica claro em ambos os casos que o sofrimento manifesto ainda que sem o comprometimento da saúde física, a princípio, através de insônias esporádicas, parece ocorrer em função da indefinição e da falta de desafios no trabalho. Então, se as mudanças do mercado e como consequência, instabilidade em uma empresa poderiam mobilizar alguém a trabalhar muito mais horas por temer o seu emprego (FERREIRA, 2003), nestes casos, ocorreram o contrário.

Os dois respondentes estavam enfrentando o desconforto de estarem diante da

rotina e da falta de desafios para crescimento. Um desses profissionais relata ter conseguido resolver tal dificuldade com terapia de florais, análise, reduzindo a sua jornada de 16 horas diárias para 12 horas e cuidando de seu plano B, que no caso, era a segunda ocupação: Docente. E foi possível observar que para esse entrevistado, a elevada jornada lhe parecia natural devido o prazer na elaboração das tarefas e na sensação de que sempre que atendia aos pedidos das pessoas poderia exercitar algo que gosta muito de fazer e que também é encontrado no relatório do teste MBTI (Fillipelli, 2003): ensinar. O fato de as pessoas a procurarem por mais de uma vez, era suficiente para considerar que era reconhecida ou por outro lado, motivo para mais trabalho. Ao falar de sua redução de jornada revela estar mais preocupada com a qualidade de vida e diz que atualmente não trabalha aos finais de semana.

Sobretudo, durante a sua fala, foi possível constatar que ainda faz 12 horas diárias de trabalho durante a semana, aos sábados dedica-se ao mestrado e aos domingos dedica-se a fazer planos de aula e desenvolver os trabalhos do curso de mestrado. As atividades que realiza aos finais de semana não foram consideradas por R.1 como atividades de trabalho, conforme diz: “Hoje não trabalho aos finais de semana” (R.1, ESFP). R.1 é solteira e tem um filho.

Já R.2 (INTJ), embora ainda mantenha 11 horas diárias, sem que esteja satisfeito com o momento vivido na empresa, atingida pela crise financeira nacional, estava, durante as duas fases da pesquisa, enfrentando dificuldades esporádicas para dormir e atribui isso a sua preocupação com a indefinição da empresa, falta de desafios, falta de apoio na identificação de ascensão profissional, o que de certa forma o deixava dependente de terceiros – a decisão da empresa. Para Alvarenga e cols. (2007, p. 32), o INTJ “é o mais independente dos 16 tipos, embora nem todos tenham o mesmo orgulho consciente dessa independência”. Essa pode estar se configurando em um motivo de seu desconforto.

Apesar disso, as considerações sobre outras possibilidades profissionais não despertavam o mesmo entusiasmo que a meta de crescer na organização na qual trabalha há 21 anos (R.2 tem, atualmente, 39 anos).

Para Codo (2006a, p. 87) em qualquer trabalho é possível encontrar prazer e se transformar. E acrescenta que “não há limites, as pessoas esquecem de comer, de dormir, não vêem o tempo passar”. Isso reforça porque alguns respondentes, mesmo que insatisfeitos com a sua empresa, se envolvem por mais de 10 horas com o trabalho. E ainda reforça que não são as horas, mas o prazer pelas atividades que leva uma pessoa a trabalhar muito.

As repostas sobre a insatisfação com o trabalho fortalecem o envolvimento dessas pessoas. É interessante que o motivo de insatisfação não é o salário ou o ambiente, mas o fato de ser impedido de trabalhar ou quando não consegue atingir algum resultado ou meta. Enfim, não se vê uma insatisfação por condições internas que os estimulem ao trabalho, mas por falta de condições para trabalharem mais ou para trabalharem melhor.

> Sim, quando as pessoas passam por cima de minha autoridade, quando não sou respeitada, quando criticam a minha área por atraso ou por desorganização ou incompetência seja minha ou de outro membro de minha equipe. Eu detesto isso. Também me irrita muito, o fato de se reunirem e tomarem alguma decisão que envolve a minha área, sem me consultar ou passando por cima de alguma decisão minha ou chamando apenas um funcionário meu. É o mesmo que me matar pelas costas. Detesto quando isso acontece e me sinto muito mal também. Dá uma sensação de incompetência, de que não sou importante, de que não sou competente para contribuir. Gosto de produzir e quando me impedem disso, eu fico muito brava (R.7, ENTJ).

> Me deixa insatisfeito quando vejo que as coisas não estão dando certo. Quando faço a avaliação de que aquilo não tá bem e vejo que as pessoas não se envolvem. Você vê que pode ser feita melhor, mas não as pessoas não se desenvolvem. Quando o cliente diz uma coisa negativa ou não gosta do trabalho que foi feito ou quando o trabalho não está de acordo ou com as características que a gente gostasse que elas tivessem. Isso me deixa preocupado com o rumo da empresa, me deixa triste com o resultado e me dá uma incompletude quando não funcionam conforme deveria (R.10, INTP).

Em relação a quantidade de horas que se envolve ao trabalho, ainda foi interessante observar, que para alguns respondentes não existe um sentido para tal questionamento. Do mesmo modo que alguns trabalham 8 horas, outros trabalham mais. É uma questão individual, conforme foi registrado.

> Ué, não tenho opinião sobre esse assunto. A gente precisa trabalhar o tanto

> que pode, o tanto que sente vontade o tanto que necessita. Não importa se são 2 horas ou se são 20 horas (R.7, ENTJ).

> Normal (Risos) engraçado eu até achei engraçada essa pergunta. Interessante. Pra mim é normal. Tem gente que chega as 8 e sai as 18 e pronto. Pra mim não tem nada demais. Se tivesse num serviço e trabalhasse de 8 as 18 deve ser que seria até interessante, mas aí eu penso de novo e acho: eu estaria morto. Não vejo a hora de um curso que estou fazendo começar (R.6, ESTP).

> Eu penso que quando esse trabalho te traz satisfação é aceitável. A partir do momento que te traz stress aí está errado. O stress é quando depende de outras pessoas e as outras pessoas não correspondem ou não te dão o suporte necessário para a sua tarefa. Aí te causa muito *stress* (R.1, ESFP).

O propósito inicial do presente estudo era, conforme já foi dito, identificar alguns *workaholics*, cujos tipos psicológicos apresentassem melhores resultados para si e para as organizações, sem que isso lhes trouxesse transtornos para a sua saúde física e mental. Muito embora um dos motivadores para o uso do teste MBTI tenha sido a verificação do tipo psicológico que melhor se enquadre na categoria *workaholic* e prazer, esse resultado não foi atingido.

De qualquer maneira, existem pontos comuns entre eles e essas semelhanças serão apresentadas nas considerações finais deste trabalho.

4.2.4 Inclinações pessoais e sofrimento

Porter (2005) afirma que o vício em trabalho é tão negativo para uma pessoa que esse vínculo excessivo a apenas uma área da vida (atividade laboral) em detrimento das demais áreas (família, amigos etc.) pode levá-lo ao adoecimento e trazer danos nocivos a sua saúde. Entretanto, Douglas e Morris (2006) afirmam que os estudos que abordam os efeitos negativos sobre as pessoas ou organizações ainda são inconclusivos. Resultados dessa natureza são encontrados neste estudo e podem contribuir para uma maior compreensão sobre a pessoa que trabalha em excesso e o sofrimento. É possível saber quais são as suas inclinações pessoais?

As categorias secundárias que originaram este tópico foram: sofrimento, relação entre o perfil pessoal e a carreira e o sistema familiar. Nessas categorias foram identificados aspectos como alta ansiedade gerada pelo trabalho, inconsistência entre o discurso e a prática, valorização das relações sociais em detrimento das relações de trabalho, incongruência entre os valores pessoais e os valores organizacionais, sentimento de culpa por não trabalhar ou de obrigação por ter que trabalhar em excesso. Ainda neste tópico, observou-se incompatibilidade entre o perfil pessoal e as exigências do cargo, pressão familiar para que trabalhe menos, dentre outras questões pessoais, conforme apresentado no quadro 13 (página 105).

Dessa forma, os tipos que melhor representam esta categoria são: ESTJ, ISFP, ISTP e o segundo profissional ISTJ. Portanto, neste tópico, apenas será discutido o respondente ISTJ que revela sofrimento pelo excesso de trabalho.

Poder-se-ia indagar por uma justificativa para a diferença entre a reação dos dois tipos ISTJ ao excesso de trabalho, um manifestando claramente o seu sofrimento enquanto o outro não. Embora seja temerário lançar aqui uma explicação absoluta, as entrevistas levam a supor que no caso do respondente que explicita o seu sofrimento pode haver uma confluência entre a sensibilidade ou inclinação do tipo e um ambiente de trabalho carregado de estressores para pessoas desse perfil. É essa hipótese que será desenvolvida à seguir.

A análise entre o perfil dos respondentes e os seus relatos de sofrimento objetiva visualizar uma possível relação entre os seus elementos. Segundo Zacharias (1995; 2006), o perfil ISTJ reconhece uma atividade e a assume em um nível de responsabilidade, às vezes, superior a sua obrigação em desempenhá-la. Isso de certa forma explica porque R.9 tem se deparado com frequentes situações que a levam ao sofrimento, pois parece viver em um ambiente bastante dinâmico do ponto de vista emocional. Considera-se isso por tratar-se de um ambiente onde algumas pessoas vivem intensamente os problemas do trabalho, não sabendo diferenciar o racional do sentimental, o que parece trazer ao mesmo tempo, uma situação de incômodo e outra de conforto, quando representa o elo de equilíbrio.

Uma vez que se depara com o conflito existente entre as duas lideranças, R.9

entende que o que esperam de si é uma solução. Isso a mobiliza a pensar continuamente sobre o problema. À medida que sugere para essas pessoas uma saída e observa que a nova atitude não é aplicada, inicia o seu processo de incompreensão sobre a situação vivida e intenso sofrimento. Pelo que se observa R.9 exerce um papel, que julga muito importante em sua área - o papel de pessoa equilibrada. Esse papel a gera satisfação e talvez por isso, mesmo não concordando em se dedicar tantas horas para a empresa, existe a vontade de fazer crer aquilo que se apregoa em seu perfil - equilíbrio.

Outra situação que tem sido de difícil superação está na razão de seu superior cultivar o hábito *workaholic*. Na tentativa de atender às expectativas desse líder, esforça-se sobremaneira. Ainda na mesma análise, conforme Zacharias (1995, 2006) o profissional ISTJ é um tipo frequentemente encontrado em linha de comando devido as suas características. E embora não demonstrem emoções com muita frequência, o seu sentimento é vivido de uma forma intensa. “Essa peculiaridade de esconder suas reações mais íntimas faz com que pareçam extremamente calmas e seguras quando tem de enfrentar situações de crise” (ZACHARIAS, 1995, p. 150). Situações desse tipo aparecem em todo o relato de R.9 e, como se pode observar, as mesmas têm sido vivenciadas intensamente.

Outra atribuição desse perfil é o quanto espera que o seu talento seja reconhecido e recompensado. Esse não parece ser um problema vivido por R.9, já que relata ter um salário superior ao das demais áreas e ainda acrescenta que o seu superior tem consigo uma relação profissional que não tem com os demais membros da equipe – o que o deixa satisfeito, por ser uma relação profissional melhor.

Além desse, outro respondente que destaca incongruência entre o seu perfil e as exigências organizacionais é o ISTP. Em suas características, manifestam preferência por não ter que organizar situações ou pessoas, a menos que sejam forçadas por razões profissionais. Indicam facilidade para adaptação, porém, quando os seus princípios não estão sendo violados. Ao contrário, quando isso acontece, deixam de adaptar-se, preferindo seguir os seus impulsos, ao invés de estar subordinado a imposições e regulamentos (ZACHARIAS, 1995; 2006; Fillipelli, 2003).

Tais características foram observadas em R.8, que vive elevado embate entre os seus valores e as regras estabelecidas por sua empresa. Ocupa um cargo de coordenação, onde, mesmo sem autonomia, media o gestor e a equipe de trabalho. De acordo com o seu registro está diante de uma empresa que preza pelo hábito diurno e noturno de trabalho, quando os seus princípios não são esses. Atualmente, o que o mantém na posição atual e o estimula ao envolvimento descomedido ao trabalho é a sua meta pessoal e profissional, que acredita ter previsão para fim e, além disso, o seu atual salário, que revela ser superior a média.

Em seu relato, as horas extraordinárias o impedem de ter uma relação com o ambiente, prática de esportes, convivência com as pessoas de sua família – o que traz muito desconforto. Essa necessidade é vista como uma de suas inclinações pessoais: “Possuem boa habilidade manual, apreciam a vida ao ar livre e a prática de esportes, bem como qualquer coisa que forneça informações a seus órgãos dos sentidos” (Fillipelli, 2003). Outra característica de seu perfil é a sua habilidade para economizar esforços que considere desnecessários, empenhando-se sem pressa e sem movimentos perdidos, deixando maior dedicação para as ocasiões que julga necessária. O desenvolvimento de suas atividades é prazeroso, o papel de mediador entre o alto executivo e a equipe também é uma situação confortável para R.8, sobretudo a sensação de que é obrigado a deixar a sua vida pessoal em segundo plano é o principal motivo de seu mal estar.

Para R.8, trabalhar muito em algo que gosta é muito bom, o problema é a sensação de que não possui vida além do trabalho, pois se vê obrigado a comparecer ao trabalho, rotineiramente até tarde, aos sábados e inclusive aos domingos. Segundo Zacharias (1995) o fato de pessoas com esse perfil deixar que sempre o que eles pensam tem mais importância do que aquilo que sentem e gostam, pode favorecer o aumento de sentimentos reprimidos. Tais sentimentos poderão ser expressos de forma inadequada.

O relato de R.8 reforça tal inadequação ao responder que a psicoterapia o ajuda a equilibrar a sua dermatite cutânea e acrescenta que sem a psicoterapia, sempre que está diante de uma situação que não consegue resolver, o seu corpo se manifesta

de alguma maneira, demonstrando que não se sente plenamente saudável.

> Eu procurei terapia e foi realmente que melhorou 90%, então assim tudo que eu somatizei... eu somatizava tudo na pele assim... as minhas inseguranças, os meus medos... é... questão de trabalho então assim eu acho que a terapia me ajudou muito... hoje em dia eu tenho uma dermatite completamente controlada e eu consigo... eu mudei muito assim... eu deixei de ser uma pessoa muito ansiosa, muito preocupada, então eu administro melhor os conflitos, os problemas... então eu acho que foi por aí mesmo... realmente me ajudou mesmo. Então não sei se a dermatite hoje é um problema na minha vida não. Ela tá completamente controlada. E isso é muito importante porque no... na pressão que a gente vive na empresa né... então eu acredito que a dermatite poderia se agravar agora, mas... (R.8, ISTP).

Por outro lado, as pessoas do tipo ESTJ (R.3) primam por fazer com que as coisas aconteçam e que sejam em tempo e em hora, já que gostam de cumprir prazos e dedicar-se a tarefa na qual se propuseram. São também pessoas que apreciam trabalhar com profissões que possibilitem resultados rápidos e cujos esforços sejam imediatos, visíveis e tangíveis (ZACHARIAS, 2006). Um dos trabalhos de R.3 consiste na consultoria jurídica, o que requer maior tempo até que os resultados sejam reconhecidos e percebidos. Conforme a experiência relatada, embora seja possível trabalhar preventivamente, somente com o passar do tempo será possível ter a certeza de que os profissionais nas empresas não entrarão na justiça, por exemplo. Além do aspecto familiar, esse pode ter sido gerador de ansiedade ou tenha contribuído para a hipertensão em R.3.

Para Zacharias (2006) as pessoas com esse perfil possuem preferências pela realidade presente, mais do que por possibilidades futuras, o que as estimula a serem práticas e realistas. São pessoas que tem mais foco em resultados do que em pessoas. E por ter uma maneira lógica e racional de encarar os problemas, precisa fazer um esforço maior para compreender os sentimentos das outras pessoas, bem como para reconhecê-las. Essa característica se esbarra em outra questão exemplificada por R.3 como um motivo de insatisfação no trabalho, já que sempre está diante de uma rotatividade da equipe de trabalho em seu escritório. Tais dificuldades encontradas no trabalho, aliados ao seu perfil psicológico podem gerar uma pressão interior, “que quando rompidas, farão com que elas se manifestem de maneira pouco apropriada” (ZACHARIAS, 1995, p. 135).

Quando responde sobre a sua satisfação para o trabalho, relata uma situação confortável para si.

> Muito. Eu me sinto realizada. É o que eu gosto. O que eu faço na empresa complementa o que eu faço na faculdade com os meus alunos ou até quando eu dou treinamento. Na verdade um complementa o outro porque na verdade um oferece material para o outro. Na empresa tem que ser didático também. Tem hora que a gente tem que dar aula dentro da empresa (R.3, ESTJ).

No entanto, R.3 relata que no final do ano passado teve problemas de hipertensão, sendo necessária medicação, mudança no hábito alimentar e nas rotinas diárias. Embora trabalhe 16 horas por dia, já não segue uma rotina programada como fazia antes. Além disso, o que a ajudou na cura da hipertensão, conforme o seu relato foi a inclusão de exercícios físicos e aulas de pintura durante o dia. Essa mudança possibilitou eliminação do medicamento, bem como do seu mal estar.

> Não. Não faço consumo de álcool e nem de cigarro. Bebo socialmente. Acidente de trabalho também nunca tive não... Embora o tablado da faculdade seja propício a acidentes. O salto engancha no tablado. Era muito antigo. Por isso que eu falo que a faculdade está num processo de reestruturação muito grande. Na faculdade, a gente tem um médico do trabalho que monitora a audiometria, alergia, LER, hipertensão. Nada disso eu tenho. No ano passado eu tive problema de pressão alta. Mas é por causa do sedentarismo. Daí eu comecei a fazer academia. Parei, mas voltei de novo. Isso agora é prioridade. Agora a pressão tá normal. Eu precisei olhar recentemente né. Acho que foi cansaço mesmo, mas voltou ao normal. Inclusive o horário que nós fazemos academia é de 4:00h a 5:30h da tarde. Enquanto tá todo mundo lá trabalhando, eu saio com a minha bolsinha e vou numa boa (R.3, ESTJ).

R.3 é casada, tem três filhos ainda pequenos, que relata serem bem criados, muito educados e que não são sacrificados por sua intensa jornada, já que consegue separar tempo para tudo em sua vida. Também chama atenção o fato de dizer que o seu marido não a entende. Conforme diz: “Eu separo o tempo todo. Tanto é que o meu marido não entende. Tanto é que eu durmo pouco. Quando estou na faculdade eu dou as aulas, quando vou dormir eu durmo” (R.3, ESTJ). Os eventos familiares de R.3, aliados a sua característica pessoal podem estar refletindo em sua saúde, assim como está a sua excessiva rotina. Para Silva (2005, p. 197), “o diálogo, o apoio e a convivência se revelaram como bases das relações em família”. Se essa

relação pode contribuir tanto para a manutenção de algum hábito, por que não seria capital para também gerar algum desconforto? A prática *workaholic* pode não estar gerando sofrimento ao respondente, mas pode estar repercutindo fortemente em sua família, o que faz retornar para si uma forte pressão. Quando dizia em seu relato “os meninos são muito educados, muito inteligentes, gostam demais de ler, conversam muito bem. Todos os três. Isso dá uma satisfação. Nos não somos pessoas ausentes.” não demonstrava a mesma assertividade que indicava em outros momentos de sua fala.

Do mesmo modo, essa dicotomia entre os anseios pessoais e os objetivos profissionais, é vivido por R.5, cujo perfil é ISFP.

As pessoas com esse perfil apresentam ser influenciáveis por pessoas de quem gostam, com dificuldade para expor os seus sentimentos e ideais e mantendo-se reservada em uma aparência de tranquilidade (ZACHARIAS, 1995). Entretanto, por característica de seu trabalho R.5 desenvolve em sua empresa, um papel de controlador de processos, normas e regulamentos. Isso exige um empenho não somente de si, mas de toda a empresa. Empenho esse, que segundo a sua análise, não está existindo por parte dos colegas e para serem concretizados exigem de si liderança, firmeza e assertividade. Ao contrário do que se apregoa em seu perfil psicológico, R.5 precisa diligenciar as certificações da empresa, embora não se sinta estimulada a ter domínio sobre as pessoas nesse processo.

> Eu ainda não consegui trabalhar esse lado de ter que ser mais rígida. Ter que cobrar do pessoal esse procedimento. As vezes confundo um pouco a amizade com o profissionalismo. Isso me atrapalha um pouco. Isso é sempre praticamente (R.5, ISFP).

Lispector (1994) diz que se o trabalho de uma pessoa é tão difícil e penoso, melhor então que se faça outra coisa. Considerando esse pensamento, por que trabalhar tantas horas, mesmo quando as atividades não preenchem a sua necessidade? Segundo Zacharias (1995) e conforme os resultados apresentados por Fillipelli (2003) pessoas com perfil ISFP apresentam tendência a executar o trabalho da maneira mais perfeita possível, quando está emocionalmente ligada ao mesmo. Mais do que as pessoas de outros perfis. Também apresentam facilidade de

dedicação e adaptação em novos projetos. A área de qualidade por sua natureza exige maior dedicação de tempo nos períodos de certificação. Além dos aspectos profissionais, R.5 passou por um processo de separação, o que parece ter sido muito difícil do ponto de vista emocional. Não se sabe ao certo se o trabalho foi motivador da separação ou se foi a separação o motivador para a tensão que leva para o trabalho. Mas pareceu que essa relação conflituosa pode estar repercutindo em seu trabalho e ao invés de estimular que a regra da empresa seja seguida, prefere escutar as dificuldades de seus colegas, temendo perder a amizade que está conquistando com os veteranos.

> O quê que acontece é que a área de qualidade se envolve com todos os setores. Envolve desde a produção até a engenharia. Eu entrei na empresa há pouco mais de 1 ano. Então cobrar de supervisores que estão a 10 anos. O pessoal está muito sobrecarregado, mas acho que falta comprometimento. Isso é complicado. O pessoal tá muito agitado. Acaba virando uma bola de neve... aí (silêncio) Aí? Aí que isso incomoda um pouco (R.5, ISFP).

Atualmente R.5 mora sozinha, além de residir longe da família de origem. Dessa forma, se por um lado o trabalho é ruim por não apresentar os resultados de seu esforço, por outro lado foi muito útil para a sua vida pessoal e emocional. Neste caso, trabalhar significa não pensar em suas perdas, na dificuldade de atingir o sucesso que espera e nem no receio de perder a amizade dos funcionários já antigos na empresa.

> Como falado acima, tenho Anemia Falciforme e por isso já me afastei do trabalho por alguns dias (20 dias). Quantas vezes? Isso só aconteceu 1 vez. E foi em 2007. Já fiquei por 4 ou 5 dias e internei e hospitalizei. Cheguei a ficar 5 dias na CTI. Essa anemia é hereditária (...) Estudos falam que acontece na época de frio. Então, as vezes em que eu estive hospitalizada, não sei se foi coincidência ou não, mas foram épocas de auditoria ou épocas em que estava trabalhando muito e também numa época de separação. Então, acumulou tudo (R.5, ISFP).

> Nas vezes em que me ausentei do trabalho pelo motivo de dores, estava passando por muitas pressões no trabalho, geralmente em épocas de auditorias, mas não foi comprovado que isso tivesse alguma relação com as crises. Quais foram as outras vezes? Até 2007, era exatamente uma vez no ano. As vezes eram duas vezes no ano. De 2007 pra cá fiz outro tipo de tratamento e tive uma crise em junho deste ano e me afastei 3 dias da empresa (R.5, ISFP).

> Às vezes utilizo ansiolíticos, devido à ansiedade e nervosismo. Desde quando consome? Primeira vez que eu tomei ansiolítico foi em 2007, quando eu saí do hospital. Nem que seja uma coisa mais leve eu costumo tomar em véspera de auditoria porque eu fico muito nervosa. Em 2007 eu tava muito, muito nervosa devido aos problemas na empresa e os problemas particulares (R.5, ISFP).

Além do mais, as suas emoções são o combustível para os seus esforços, quando trabalham em algo que acreditam. Também compreendem que o trabalho precisa de alguma maneira, contribuir com algo que seja importante para si mesma (FILLIPELLI, 2003). Daí entender porque o entusiasmo de R.5 está baixo. Uma vez que o trabalho a ajudou a superar a separação, o momento atual demanda outra resposta do trabalho que é a própria satisfação para a vida. Os resultados atuais não têm exercido esse valor. “É que ultimamente tá tão complicada a minha vida. Eu não tenho sentido muito animada pra a vida” (R.5, ISFP).

Muito embora esteja trabalhando excessivamente para suprir tal dificuldade, tem se deparado com o vazio. Pelo que se observa durante a entrevista, R.5 está enfrentando sérios problemas de saúde, tanto físicos, quanto emocionais, que a fazem se isolar e não enxergar nenhum sentido em seu trabalho, devido ao seu sentimento particular de ineficiência.

> Gosto muito da minha profissão, mas ultimamente, tenho me sentido muito cansada e estressada o que está me desmotivando quanto ao meu trabalho. Quais são as coisas que mais te deixam estressadas ou desmotivadas? Acho que é isso de ter que cobrar, cobrar, cobrar e hoje chega e tá tudo a mesma coisa. Desde 2004 que não tiro férias. Consegui uma quarta, uma quinta e sexta em 2007 (janeiro) foi o que consegui folgar um tempo maior. Não sei se é o cansaço já estou ultrapassando o limite. Não vejo mudanças do que foi dito ontem pra hoje (R.5, ISFP).

Interessante observar que, na relação feita entre o trabalho e um objeto e, respectivamente, o trabalho e um instrumento, três desses respondentes relatam um peso ou desconforto sobre o trabalho, o que se difere de um dos quatro respondentes desta categoria.

> Objeto? (silêncio) Difícil. (silêncio). Difícil. Depois a gente volta. Difícil fazer uma relação com um objeto. Pode ser um objeto musical? Sim. Então coloca um tambor aí (risos). Exatamente isso. Da pressão... da batida, de barulho, porque tem isso também lá. É um lugar muito barulhento... então

> você tenta se concentrar, mas você não consegue até pela quantidade de pessoas... pelo volume de informações, pelo barulho que tem. Pela... pela... pelo dinamismo que tem. Pela capacidade de... de você ser multitarefas também. Pela exigência que exige então em cima de você... então é... é... tudo ao mesmo tempo... então pode colocar um tambor aí porque vai tá de bom tamanho (risos) (R.8, ISTP).

> Ai um quadro de pintura. Uma tela. Tem que ter harmonia. Quando você vai pintar, primeiro você tem que saber o que você quer, qual é a tela, o tipo de tela, o que você vai pintar, o desenho previamente, a escolha das cores. E o próximo passo que você tem que ter é o cuidado. Primeiro dá o fundo bem feito. Primeiro tem que gostar, tem que ter a preparação. Se o fundo não está bom, o brilho também não vai ficar (R.3, ESTJ).

> Um estilo? Hum... Bom... em se tratando dessa empresa seria um funk paulera. É verdade... as informações mudam a cada momento. A pressão é enorme. A quantidade trabalho não termina. Então tem que ser um ritmo musical assim... forte... sabe? Incisivo. Sei lá (R.8, ISTP).

> Musica clássica, uma orquestra, tipo a sinfonia de Beethoven, porque tem que ter criatividade, um instrumento sozinho não funciona, a não ser que seja a hora só de um. Tem que ter um equilíbrio e toda a sinfonia tem uma historia de inicio, meio e fim. Pra você ver que mesmo que ele não ouvia, ele sentia, ai você vê a profundidade, ele enxergava a musica. Tem que gostar (R.3, ESTJ).

A relação com o sofrimento ficou evidente por estar ligado a sensações de obrigatoriedade. A obrigação por trabalhar até tarde, por gratidão à empresa, ou até mesmo, por ter que parar de trabalhar, o cansaço físico e mental por ter que se dedicar por tantas horas ao trabalho. Tudo isso se mostrou propício e gerador de sofrimento, assim como a sensação de dívida com a família, que por sofrer com a ausência cobra e pressiona para que abandone o “hábito negativo”.

O abandono de suas preferências, a fim de corresponder as expectativas do outro (superior, empresa, família) aparece nesta categoria como motivadores não só para um mal estar, mas para danos a saúde mental e física da pessoa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, intenta-se delimitar o passo a passo da pesquisa teórica e a indagação sobre a prática exercida pelos profissionais nas organizações a fim de possibilitar atingir o objetivo proposto para este trabalho: identificar se existem diferenças entre as inclinações pessoais do *workaholic* que sente prazer e as do que sente sofrimento e suas possíveis relações com os tipos psicológicos descritos por Jung.

Para atingir esse resultado, procurou-se, nos objetivos específicos, conhecer os fatores que estimulam o vício em trabalho; verificar como o *workaholic* vivencia a dialética do prazer e do sofrimento no trabalho; avaliar a qual categoria pertence o tipo psicológico.

Conforme visto no capítulo 4, por meio do processo de categorização foi possível desenvolver três categorias: as iniciais, as intermediárias e as finais. As categorias finais foram:

a) Fatores que estimulam o vício em trabalho.
b) Os fins justificam os meios.
c) Inclinações pessoais e prazer.
d) Inclinações pessoais e sofrimento.

Perpassando cada uma dessas categorias, pode-se sintetizar que, entre os fatores que estimulam o vício em trabalho, encontram-se elementos pessoais (físicos e mentais), como: tolerância ao cansaço, capacidade para automotivação, elevada exigência pessoal, perfeccionismo, atribuição positiva ao hábito *workaholic*, trabalhar com o que gosta, autonomia, *status*, centralização, sentimento de obrigação, trabalho como solução para o vazio, ganhos emocionais, trabalho como redução da angústia, medo de perder o lugar conquistado, insegurança entre outros.

Nessa categoria, visualizam-se os aspectos emocionais e psicológicos ainda não resolvidos pelos indivíduos, que fortalecem o hábito *workaholic*, fazendo com que trabalhem em excesso. Ao trabalhar muito, em algumas circunstâncias, conseguem reduzir as suas tensões psíquicas. Nesta categoria, estão aquelas pessoas que

trabalham muito porque se sentem obrigadas pelos seus superiores ou pelas organizações onde atuam. O curioso é que mesmo aquelas que relatam sentir-se atualmente obrigadas a trabalhar em excesso, não registram situações de lazer e descontração quando não trabalhavam tantas horas extraordinárias.

Embora relatem que o fato de trabalhar as impeça de praticar esportes, fazer academia ou realizar outras atividades não relacionadas ao trabalho, não manifestam ter sido essa uma prática comum no passado. Ao contrário, conforme se observa na QUADRO 8 (página) dedicavam-se aos estudos de outra língua, outra especialização ou nova formação universitária. Durante a análise do material, percebe-se que parte dos relatos de desconforto tem em seu arrazoado a falta de autonomia para conduzir processos e pessoas, impossibilidade de realizar atividades quem possuem mais afinidade, falta de desafios ou de perspectivas profissionais.

Na categoria final em que se analisam os ganhos que a pessoa tem ao trabalhar muito – os fins justificam os meios – o excesso de horas parece resultar da soma de tarefas que não gosta de fazer (características do cargo) e as atividades que gosta de realizar (suporte ao cargo), procurando encontrar uma razão para o próprio trabalho. Diante de tarefas que não proporcionam o alívio psíquico necessário, mas, ao mesmo tempo, situações que favorecem a sua permanência no trabalho, o indivíduo se esforça sobremaneira em outras atividades, mesmo que não sejam impostas, com vistas a satisfazer as suas necessidades pessoais, além das exigências organizacionais. Dessa maneira, a soma dessas atividades faz com que o indivíduo estenda a sua jornada. Ao fazer isso, ainda que sacrifique o tempo que poderia destinar à sua vida afetiva e familiar, a satisfação e o alívio encontrados no trabalho parecem maiores.

Verifica-se ainda, que as metas de longo prazo: conquista de bens, melhores posições hierárquicas, melhoria financeira, aumento de conhecimento, entre outros fatores, justificam o hábito *workaholic*, já que, trabalhando em excesso, a pessoa poderá obter ganhos futuros, sejam eles materiais, de aprendizado e/ou de crescimento pessoal.

Dessa forma, foi possível examinar que, para algumas pessoas, trabalhar em excesso é um hábito difícil de evitar, já que é justificado por sua ambição por melhores cargos, dando uma ideia de movimento sem fim. É como se hoje trabalhasse muito para ter uma posição de liderança e, ao atingir essa meta, mantivesse o hábito para manter a sua conquista. Aspecto relevante é que, o resultado gerado pelo excesso de horas e não apenas o processo de trabalho em si, proporciona maior satisfação ao indivíduo. O prazer, portanto, não está apenas no processo de desenvolvimento das atividades, mas no resultado que tais atividades geram. Em alguns momentos, percebe-se que abdica-se do prazer do momento vivido, em benefício do prazer pelo resultado.

Inclinações pessoais e prazer foi uma das categorias finais que apresentou mais situações relacionadas ao processo do trabalho em si. São exemplos: foco nos resultados diários, realização de atividades que tem capacidade para desenvolver, autorrealização, autonomia, realização de novos desafios, satisfação com o ambiente de trabalho e outros. Dessa maneira, foi possível vislumbrar que, para as pessoas que compuseram essa categoria, o trabalho traz um sentido para a sua vida. Alguns respondentes demonstraram conseguir estabelecer com o seu trabalho, uma relação de identificação e prazer, o que não seria algo contínuo. Destaca-se a capacidade que esses respondentes demonstraram em visualizar circunstâncias de prazer, que acontecendo ou não na maior parte do tempo, são perceptíveis nas tarefas mais simples. Nessas pessoas, algo comum, é a ausência de desconfortos como pressão familiar, falta de autonomia, desrespeito profissional, incongruência entre valores pessoais e profissionais. O que parecem ser importantes elementos estruturantes dos respondentes. Isso, em parte, valida o referencial teórico acerca da necessidade do indivíduo estar engajado em tarefas, organizações e ambientes em que ele sente ser parte do todo.

Embora com este estudo não tenha sido possível reconhecer um tipo psicológico que diferencie os profissionais que sentem prazer do tipo psicológico daqueles que sentem sofrimento, o pano de fundo do discurso apresentado durante a entrevista indica a existência de fatores geradores de prazer que divergem dos aspectos que envolvem a sensação de sofrimento.

No pilar prazer está a identificação com a profissão, com a empresa, com o próprio trabalho, sendo possível, através dele, desenvolver as habilidades pessoais e relaxar as tensões psíquicas – o que eleva o hábito *workaholic* por prazer. Já o pilar sofrimento está relacionado à obrigatoriedade - temor, culpa ou necessidade – de manter o hábito *workaholic,* apesar de tal situação desencadear uma sequência de aborrecimentos e conflitos internos.

Assim, os pontos comuns dos profissionais *workaholics* que sentem prazer no trabalho são:

a) Realizam, na maior parte do tempo, atividades coerentes com o seu perfil psicológico.
b) São reconhecidos na organização – pelo chefe, pares ou subordinados - pelas atividades que realizam e por seus valores pessoais, o que gera o sentimento de ser útil para a empresa.
c) Identificam-se com a empresa e se sentem em um ambiente no qual são aceitos.
d) Têm autonomia para produzir.
e) Gostam de ser desafiados.
f) Interpretam o seu excesso de horas como comprometimento ao trabalho e diferencial competitivo.

Então não seria uma novidade afirmar que, quando o profissional se dedica a alguma atividade que sinta prazer em realizar, ele consegue criar, além de apresentar maior satisfação com o trabalho. No entanto, foi curioso constatar que não basta o indivíduo fazer o que gosta, mas é preciso que as suas atividades sejam reconhecidas como importantes para a organização. É isso que o torna mais útil e, além disso, importante para a empresa.

Talvez por isso, embora não cessem as horas extras, o sofrimento se estabeleça em maior proporção do que o prazer existente. Essa análise sugere a forte necessidade de serem desenvolvidas outras pesquisas enfocando o mesmo tema, por administradores ou psicólogos.

Da mesma maneira, também se identificaram profissionais que sofrem por trabalhar em excesso. Daí dizer do papel central que o trabalho tem na vida das pessoas, seja ele bom ou ruim, sendo útil identificar características profissionais que melhor se encaixem em uma rotina excessiva de trabalho que seja produtiva. Nesta categoria foi possível concluir que a incongruência entre as características pessoais e as exigências organizacionais gera sofrimento, da mesma forma que a obrigatoriedade com o trabalho ou com situações conflituosas difíceis de ser resolvidas, embora estejam cotidianamente presentes no trabalho.

Além do trabalho, aspectos como pressão familiar e cobrança para que haja uma redução da jornada foram identificados como fatores de difícil solução e aceitação, elevando o sofrimento.

Em relação aos *workaholics* com relatos de sofrimento, verificou-se que:

a) Sentem-se obrigados a trabalhar por várias horas, enfrentando sentimentos de culpa, gerados pela chefia, quando saem mais cedo do trabalho.
b) Não reconhecem que o seu trabalho seja importante o bastante.
c) Não sentem autonomia para produzir.
d) Sentem-se subaproveitados e pouco desafiados.
e) O chefe ou a família não lhes dão o apoio necessário para progredir.

É possível perceber que, entre as características pessoais dos respondentes, algumas têm maior incidência entre os tipos psicológicos apresentados, revelando entre esses *workaholics* características semelhantes. Em alguns casos, embora tenham sido apresentados adjetivos diferentes, o seu significado é o mesmo, conforme se vê:

a) Práticos, pragmáticos, objetivos, decisivos e firmes – em 7 tipos
b) Lógicos – em 5 tipos
c) Adaptáveis – em 4 tipos
d) Sociáveis, espontâneos – em 4 tipos
e) Organizados e meticulosos – em 4 tipos
f) Críticos – em 3 tipos
g) Teóricos – em 3 tipos
h) Independentes – em 3 tipos

As características pessoais mais frequentes nos tipos psicológicos identificados durante a pesquisa foram:

a) INTJ (práticos, organizados, meticulosos, teóricos, independentes, lógicos e críticos).
b) ISTP (adaptáveis, sociáveis, espontâneos, práticos, independentes e lógicos).
c) ESTP (adaptáveis, sociáveis, espontâneos e práticos).
d) ESFP (adaptáveis, sociáveis e espontâneos).
e) ISFP (adaptáveis, sociáveis e espontâneos).
f) ISTJ (práticos, organizados e meticulosos).
g) ENTJ (práticos, teóricos, lógicos e críticos).
h) ESTJ (práticos, organizados, meticulosos e lógicos).
i) INTP (teóricos, independentes, lógicos e críticos).

A análise da descrição resumida dos tipos psicológicos não possibilitou observar atributos representativos entre esses tipos e as categorias prazer e sofrimento. Do ponto de vista prático, os resultados encontrados contribuíram para o aprofundamento das discussões e leituras sobre o fenômeno estudado e as pessoas que o vivenciam.

Embora não haja constatação a esse respeito e mesmo que tais características estejam igualmente distribuídas entre os perfis, chama a atenção o fato dos tipos INTJ (prazer) e ISTP (sofrimento) evidenciarem maior incidência de características coincidentes, levando a crer que sejam perfis característicos de um grupo social específico – no caso, *workaholic*: práticos, independentes, sociáveis, espontâneos, adaptáveis e lógicos. Esse é um resultado que merece estudo aprofundado em futuras pesquisas que envolvam a utilização do instrumento de personalidade MBTI e maior número de respondentes.

O surgimento de diferentes tipos psicológicos pode ser resultado do número limitado, talvez insuficiente, de participantes nesta pesquisa, uma vez que o instrumento apresenta 16 tipos psicológicos, e a amostra é composta por 10 respondentes. Daí apontar como uma proposta para futuros estudos a continuidade dessa pesquisa, a fim de verificar se o aumento do número de respondentes proporcionará maior

variedade ou maior concentração de tipos psicológicos.

Para as organizações, a expectativa é de que esses resultados estimulem a criação de estratégias de gestão que vislumbrem maior produtividade, porém de forma criativa e contínua. Espera-se que as organizações não sirvam como espaços onde as pessoas se sacrifiquem, por um tempo, até o adoecimento ou a morte.

Para os profissionais, espera ter contribuído com uma maior compreensão de sua situação atual e de como essa relação se manifesta em sua profissão e no trabalho, de modo que esse conhecimento possa proporcionar-lhe maior proveito (prazer) do que perdas (sofrimento). Dessa forma, espera-se estimular os profissionais *workaholics* a refletirem sobre a sua experiência e as consequências dessa prática em sua vida profissional e pessoal, de modo a identificar ações que lhes proporcionem maior bem-estar no trabalho.

Sinaliza-se a atenção que as organizações precisam dar em seus processos admissionais, para que não incorram na ampla valorização dos títulos conquistados pelos candidatos, e não observância de sua atitude diante de tais títulos. Terão sido eles fruto do consumismo capitalista, onde as pessoas se perdem em suas metas, não vendo sentido nelas? Ou cada um se entrelaça, estabelecendo-se um sentido que tanto o indivíduo, quanto as organizações precisam? Sugere-se que tais questões sejam temas para novos estudos.

Também a esse respeito, foi perceptível a demanda por parte de alguns respondentes sobre uma orientação profissional, algo que não se resume a uma necessidade deste grupo. Diante da agilidade conferida pelo tempo presente, somada a frequente pressão para que as pessoas acompanhem o mesmo ritmo, torna-se útil uma orientação e re-orientação sobre a própria carreira, pois de tão rápido que as coisas acontecem uma especialização que é realizada para atingir os objetivos profissionais em determinada empresa, deixa de ser útil quando a pessoa muda de empresa, por exemplo, fazendo com que se perca no meio do caminho.

Em uma perspectiva acadêmica, esta pesquisa espera ter ajudado para o avanço do conhecimento acerca do tema estudado, especialmente no entendimento da

manifestação de prazer e de sofrimento em diferentes indivíduos marcados por uma mesma situação: o trabalho em excesso. Pela pesquisa, pode-se visualizar que tanto o prazer (com um sentido positivo) quanto o sofrimento (em um sentido negativo) podem se manifestar na vida de um indivíduo se forem considerados os valores pessoais, a experiência, a escolha profissional, o ambiente de trabalho e ainda a participação da família nesse contexto.

Embora se tenha fracionado os temas prazer e sofrimento, fica claro que não são dicotômicos, mas situacionais.

Para finalizar, é útil retomar Friedman e Lobel (2003) por considerarem que, como consequência da constante mudança no mundo social e econômico, os executivos adotarão uma prática de maior respeito pelas escolhas individuais de seus liderados, considerando aquilo que mais importa a cada um, em vez de ignorar as suas individualidades. Isso sendo feito, será possível aos executivos enxergar com maior clareza as reações de cada liderado. Assim, poderá perceber que, se para alguns trabalhar em excesso pode ser a causa de sua morte, para outros, é no trabalho que se encontra a possibilidade de vida. Torna-se necessário, contudo, adoção de diferentes atitudes em relação a cada um desses indivíduos.

REFERÊNCIAS

ALBORNOZ, S. *O que é trabalho*. São Paulo: Brasiliense, 1994.

ALBUQUERQUE, Vinicius. Ciclos de recessões e expansões marcam economia dos EUA**.** *Folha on-line*, 2006. Disponível em:< http://www.folha.uol.com.br/>. Acesso em 16 mai. 2009.

ALVARENGA, Maria Zélia (Coord.). *Mitologia simbólica*: estruturas da psique e regências míticas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

ARNAU, R. C.; Thompson, B.; Rosen, D. H. Alternative measures of jungian personality constructs. *Measurement and evaluation in counseling and development*, v. 32, n. 2, p. 90-104.

AUBERTI, Nicole. A neurose profissional. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). *O indivíduo na organização*: dimensões esquecidas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996, v. 2. p. 163-193.

BAIR, Deirdre. *Jung*: uma biografia. Tradução de Helena Londres. São Paulo: Globo, 2006, v.1.

BARBOSA, Lívia. Adeus, Super-Homem. *Exame*, 17 nov.1999, p. 120-121.

BARBOSA, Rui. Oração aos moços. CASARUIBARBOSA.GOV.BR, 1920. Disponível em: < http://www.casaruibarbosa.gov.br/dados/DOC/artigos/rui_barbosa/FCRB_RuiBarbosa_Oracao_aos_mocos.pdf>. Acesso em 12 jan. 2010.

BATISTA, Analía Soria; CODO, Wanderley. O trabalho e o tempo. In:_____; JACQUES, Maria da Graça (Orgs.). *Saúde mental & trabalho*: leituras. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2007. p. 401-420.

BERNSTORFF, Vitor Hugo. A intensificação do trabalho, a satisfação profissional e seus efeitos sobre o estresse ocupacional**.** In: XXXI ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Rio de Janeiro, 2007. CD-ROM.

BEYDA, Tânia Tisser; CASADO, Renata Utchitel. Dilemas da Ruptura com o Mundo Corporativo**.** In: XXXI ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Rio de Janeiro, 2007. CD-ROM.

BISPO, Patrícia. Pesquisa científica revela: excesso de trabalho pode levar profissional à demência. RH.COM.BR, 27 fev. 2009. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Qualidade_de_Vida/Noticia/5792/pesquisa-cientifica-revela-excesso-de-trabalho-pode-levar-profissional-a-demencia.html#>. Acesso em 12 mar. 2009.

BRANT, Luiz Carlos; DIAS, Elizabeth Costa. Trabalho e sofrimento em gestores de uma empresa pública em reestruturação. *Cadernos de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, jul-ago, 2004. Disponível em: <www.interfaz.com.br>. Acesso em 13 fev. 2009.

BURKE, Peter; MARFANY, Joan-Lluis. The invention of leisure in early modern Europe. *Healthcare Training Institute* [*on-line*]. 1997. Disponível em: < http://findarticles.com/p/articles/mi_m2279/is_n156/ai_20059976/>. Acesso em 21 jan. 2009.

BURWELL, Rebecca; CHEN, Charles. The workaholic**:** characteristics, definition, & complicating factors. *Healthcare Training Institute* [*on-line*]. 2002. Disponível em: <http://www.homestudycredit.com>. Acesso em 14 mar. 2009.

CALEGARI, Maria da luz; GEMIGNANI, Orlando H. *Temperamento e carreira*: desvendando o enigma do sucesso. São Paulo. Summus. 2006.

CARDOSO, Sérgio et al. *Os sentidos da paixão*. São Paulo: Companhia das letras, 1987.

CASSORLA, Roosevelt M. S. Debate sobre o artigo de Everardo Duarte Nunes. *Cadernos de Saúde Pública*, jan 1998, v.14, n. 1, p.28-30. Rio de Janeiro. Disponível em: <www.scielo.br>. Acesso em 12 jan. 2009.

CASTRO, Karen Carvalho de. *Álcool e trabalho***:** uma experiência de tratamento de trabalhadores de uma universidade pública do Rio de Janeiro. 2002, 133f. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) – Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2002.

CHANLAT, J. F. *Ciências sociais e management*: reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 2000.

CHANLAT, Jean-François (Coord.). O ser humano, um ser espaço-temporal. In: _____. *O indivíduo na organização*: dimensões esquecidas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996b, v. 3. p. 107-110.

CHANLAT, Jean-François (Coord.). Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: _____ *O indivíduo na organização*: dimensões esquecidas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996a, v. 1. p. 21-45.

CODO, Wanderley (Coord.); GAZZOTTI, Andréa Alessandra. Trabalho e afetividade. In:_____. *Educação: carinho e trabalho*. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2006b. p. 48-59.

CODO, Wanderley (Org.). Psicopatologia do trabalho. In:_____. *O trabalho enlouquece?* Um encontro entre a clínica e o trabalho. Petrópolis: Vozes, 2004. p. 11-22.

CODO, Wanderley. Um diagnóstico integrado do trabalho com ênfase em saúde mental. In: _____; JACQUES, Maria da Graça (Orgs.). *Saúde mental & trabalho*: leituras. 3. ed. Petrópolis: Vozes. 2007. p. 173-190.

CODO, Wanderley. Um diagnóstico do trabalho: em busca do prazer. In:_____. *Por uma psicopatologia do trabalho*: ensaios reunidos. São Paulo: Casa do Psicólogo. 2006a. p. 75-97.

CODO, Wanderley; SAMPAIO, José Jackson Coelho; HITOMI, Alberto Haruyoshi. *Indivíduo, trabalho e sofrimento*. Petrópolis: Vozes, 1993.

CODO, Wanderley; JACQUES, Maria da Graça (Orgs.). Introdução: uma urgência, uma busca, uma ética. In:_____. *Saúde mental & trabalho*: leituras. 3. ed. Petrópolis: Vozes. 2007. p. 17-28.

CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE. Resolução 196/96. Aprova diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/bioetica/res19696.htm>. Acesso em 12 jul. 2009.

COSTA, Vânia Medianeira Flores. *As bases afetiva e instrumental do comprometimento organizacional:* confrontando suas diferenças entre empresas e trabalhadores da agricultura irrigada do polo juazeiro/Petrolina. 2007. 270f. Tese (Doutorado em Administração) - Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.

CRAWFORD, Richard. A emergência da economia do conhecimento. In: _____. *Na era do capital humano*. São Paulo: Atlas, 1994.

DAVIDSON, Jeff. *Work life balance***.** North Carolina, 2008. Disponível em: <http://www.answers.com/topic/work-life-balance-1>. Acesso em 20 jun. 2009.

DE MASI, Domenico. *Desenvolvimento sem trabalho***.** São Paulo: Esfera, 1999.

DE MASI, Domenico. *O futuro do trabalho***:** fadiga e ócio na sociedade pós-industrial. 3. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2000.

DEJOURS, Christophe et al. *Psicodinâmica do trabalho*: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Editora Atlas, 1994.

DEJOURS, Christophe. *A loucura do trabalho*: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez, 1987.

DEJOURS, Christophe. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). *O indivíduo na organização*: dimensões esquecidas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996, v. 1. p. 149-173.

DEMO, Pedro. Trabalho: sentido da vida! *Boletim Técnico do Senac*. Rio de Janeiro/Senac, v. 32, nº 1. p. 5-17, 2006.

DESCANIO, Denise; LUNARDELLI, Maria Cristina. Saúde e qualidade de vida na empresa familiar. *Psicologia*. Florianópolis. v. 7, nº 1, jan.- jun. 2007.

DIEGUEZ, Consuelo. A vida além do limite**.** *Exame* [*on-line*] 16 jun. 2004. Disponível em: <http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0820/carreira/m0051754.html>. Acesso em 12 abr. 2009.

DOUGLAS, Evan; MORRIS, Robyn. Workaholic, or just hard worker? Career Development International. Brisbane, Australia. v. 11, nº 5. p. 394-417. 2006.

DUARTE, Eva; CALLADO, Antonio André Cunha. Informação na gestão da comunicação organizacional. ABREPO [*on-line*], 2001. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR94_0775.pdf>. Acesso em 12 jun. 2009.

DUGAN, Sloane e WILSON, L.K. The singer-loomis type deployment inventory: new perspectives. *Harvest: International Journal for Jungian Studies*. London, v. 51, n. 1, 2005.

ENRIQUEZ, Eugène. Vida psíquica e organização / O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. In: MOTA, Fernando C. Prestes; FREITAS, Maria Ester de (Orgs.). *Vida psíquica e organização*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002. p. 11-40.

ETZIONI, A. *Mixed-Scanning*: Uma Terceira Abordagem em Tomada de Decisão. Public Administration Review. v. 27, nº 5, p. 385-392. 1967.

FAGUNDES, Letícia. Workaholic ou worklover? *Carreira e Sucesso* [*on-line*]. 344 ed., 4 abr. 2008. Disponível em: <http://www.catho.com.br/jcs/inputer_view.phtml?id=9302>. Acesso em 12 fev. 2009.

FARIA, José Carlos. *Administração***:** teorias e aplicações. São Paulo: Thomson/ Pioneira, 2002.

FASSEL, D. *Working Ourselves to death:* the high cost of workaholism and the rewards of recovery. New York: Harper Collins Publishers. 1990.

FASSEL, Diane M. Quando o trabalho duro se torna um excesso. *Universidade Corporativa Banco do Brasil* [*on-line*]**,** 22 out. 2007**.** Disponível em: <http://www44.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/ntca/noticia.jsp?Noticia.codigo=160245>. Acesso em 29 ago. 2009.

FERREIRA, Joel Lincoln Oliveira. *O fenômeno workaholic na gestão***:** estudo de casos aplicados a gerentes. Dissertação (Mestrado em Administração). 2003, 200f.

Centro de Pesquisa em Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2003.

FILGUEIRAS, Júlio César; HIPPERT, Maria Isabel. Estresse: possibilidades e limites. In: CODO, Wanderley; JACQUES, Maria da Graça (Orgs.). *Saúde mental & Trabalho***:** leituras. 3. ed. Petrópolis: Vozes. 2007. p. 112-129.

FRANÇA, Júnia Lessa; Vasconcellos, Ana Cristina de. *Manual para normalização de publicações técnico-científicas*. Colaboração de Maria Helena de Andrade Magalhães e Stella Maris Borges. 8ª ed. rev. e ampl. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2007. (Coleção Aprender).

FRIEDMAN, Stewart D.; LOBEL, Sharon. O workaholic satisfeito: um modelo para os liderados. *RAE Executivo*. Especial AME. v. 2, n. 4, nov. 2003 a dez. 2004.

FUSCO, Camila. Saiba quem é o substituto de Jobs. *Exame* [*on-line*], 14 jan. 2009. Disponível em:<http://portalexame.abril.com.br/blogs/zeroseuns/20090114_listar_dia.shtml?permalink=141422>. Acesso em 20 fev. 2009.

GASPAR, Malu. Eles pensam que são heróis. *Exame* [*on-line*], 22 mar. 2007. Disponível em:<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0889/gestaoepessoas/m0125011.html>. Acesso em 23 fev. 2009.

GASPARINI, Giovanni. Tempo e trabalho no ocidente: o tempo de trabalho em uma sociedade pré-industrial e em uma sociedade industrial. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). *O indivíduo na organização*: dimensões esquecidas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996, v. 3. p. 111-126.

GIDDENS, Anthony. *As consequências da modernidade*. São Paulo: Unesp, 1991.

GUIA DE EMPREGOS. Vício em trabalho é gerado por exigência corporativa. *Aprendiz* – Guia de empregos [*on-line*], 7 mai. 2007. Disponível em: <http://www2.uol.com.br/aprendiz/guiadeempregos/executivos/info/artigos070507.htm>. Acesso em 12 jun. 2009.

HAMERMESH, Daniel S.; SLEMROD, Joel B. The economics of workaholism**:** we should not have worked on this paper. *The B. E. Journal of Economic Analysis & Policy*. v. 8: ISS. 1 (Contributions), Article 3. Disponível em: <https://webspace.utexas.edu/hamermes/www/Workaholism.pdf>. Acesso em 18 mar. 2009.

HARPAZ, I. & SNIR, R. *Workaholism*: its definition and nature. *Human Relations*, v. 56, p. 291-320, 2003.

HARVEY, David. *A condição pós-moderna*: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. São Paulo: Loyola, 2005.

HASSARD, John. Tempo de trabalho: outra dimensão esquecida nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). *O indivíduo na organização:* dimensões esquecidas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996, v. 1. p. 175-193.

HELOANI, Roberto. *Gestão e organização no capitalismo globalizado*: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho. São Paulo: Atlas, 2003, p. 240.

HILLMAN, James. Trabalhar. In:_____. *Entre vistas*: conversas com Laura Pozzo sobre psicoterapia, biografia, amor, alma, sonhos, trabalho, imaginação e estado da cultura. São Paulo: Summus, 1989. p. 167-181.

HIRSCHMAN, Albert O. *As paixões e os interesses*: argumentos políticos a favor do capitalismo antes do seu triunfo. Rio de Janeiro: Record, 2002.

HOLLIS, James. *O Projeto Éden*. São Paulo: Paulus, 2002, p. 15-45; 55-72; 90-105; 125-141.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles. *Dicionário Houaiss da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

HUNT, E. K.; SHERMAN, HOWARD J. *História do Pensamento Econômico*. 23. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

INFANTE, Anelise. Estudo: trabalhar mais de 40 horas faz mal à saúde. *Terra*: notícias [*on-line*], 6 fev. 2008. Disponível em: <http://noticias.terra.com.br/ciencia/interna/0,,OI2351596-EI298,00.html>. Acesso em: 20 nov. 2008.

INSTITUTO DATAFOLHA. Opinião pública, 15 jun. 2003. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/datafolha/po/carreira_15062003a.shtml>. Acesso em 16 fev. 2009.

INSTITUTO IPSOS-Opnion. *Pesquisa de executivos do Brasil*. 2006. Disponível em: http://www.ipsos.com.br/default2.asp?cod_idm=1>. Acesso em 12 jan. 2009.

JACQUES, Maria da Graça. "Doença dos nervos": uma expressão da relação entre saúde/doença mental. In: CODO, Wanderley; _____ (Orgs.). *Saúde mental & trabalho*: leituras. 3. ed. Petrópolis: Vozes. 2007. p. 98-110.

JESUS, Teresinha de. O trabalho do trabalho do homem**.** *Cuidar do Ser* [*on-line*]. 2003. Disponível em: <http://www.cuidardoser.com.br/o-trabalho-do-trabalho-do-homem.htm>. Acesso em 11 nov. 2008.

JUNG, Carl Gustav. *A energia psíquica*. Petrópolis: Vozes, 1990.

JUNG, Carl Gustav. O homem arcaico (1930). In: *Psicologia em transição*. Petrópolis: Vozes, 1993, p. 57-77.

KAMDEM, Emmanuel. Tempo e trabalho na África. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996, v. 3. p. 127-147.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. *Psicologia social das organizações***.** São Paulo: Atlas, 1976.

KILLINGER, B. *Workaholics*: the respectable addicts. New York: Simon & Schuster, 1991.

KLINE, Paul. *Handbook of psychological testing*. 2. ed., 1993.

KORKKI, Phyllis. Quando o trabalho duro se torna um excesso**.** *Consciência Soluções e Tecnologia* [*on-line*], 2008. Disponível em: <http://www.consciencia.com.br/News_Detalhe.aspx?idnews=1861>. Acesso em 21 nov. 2008.

KOUZI, Marioka. Morte por excesso de trabalho nos EUA-Japão – Comparação. Journal of Labor Research, Kansai, julho, 2004. Disponível em: <http://translate.google.com.br/translate?hl=pt-BR&langpair=ja|pt&u=http://homepage2.nifty.com/karousirenrakukai/22-02%3Dkarhoshi%26karojisatsunonichibeihikaku(morioka).htm&prev=/translate_s%3Fhl%3Dpt-BR%26q%3Dkaroshi%26sl%3Dpt%26tl%3Dja>. Acesso em 12 nov. 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LANCMAN, S. & SZNELMAN, Laerte. *Christophe Dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro. Fundação Oswaldo Cruz, 2004.

LIMA, Cássia Helena Pereira. *Do sacrifício ao sacro ofício*: o significado do trabalho para indivíduos com diferentes escolaridades e vínculos trabalhistas. 2005, 149f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Núcleo de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Fead-Minas, Belo Horizonte, 2005.

LIMA, Maria Elizabeth Antunes. *Os equívocos da excelência* – as novas formas de sedução na empresa. Petrópolis: Vozes, 1996.

LISPECTOR, Clarice. A *descoberta do mundo*: crônicas. Rocco: 1994.

LOOMIS, M. A new perspective for Jung typology: the singer-loomis inventory of personality. *Journal of analytic psychology*. London, v. 27, p. 59-69, 1982.

LOOMIS, M. E.; Singer, J. Testing the bipolar assumption in jung's typology. *Journal of Analitical Psychology*. London, v. 25, p. 351-356, 1980.

LOOMIS, M.E. Dancing the wheel of psychological types. Wilmette, IL: *Chiron Publications*, 1990.

LORENZ, Maria. Are you obsessed with your job? CNN, 2007. Disponível em: <http://www.cnn.com/2007/LIVING/worklife/09/17/cb.toomuch.work/index.html>. Acesso em 12 fev. 2009.

MACHLOWITZ, M. *Workaholics*: living with them, working with them. Boston: Addison-Wesley, 1980.

MALVEZZI, Sigmar. A construção da identidade profissional no modelo emergente de carreira. *Organização e Sociedade*, jan-abr. 2000, v.7, n.17, p.137-143.

MALVEZZI, Sigmar. Aprendizagem organizacional: ferramenta fundamental de desenvolvimento. IPTV-USP, 2008. Disponível em: <http://iptv.usp.br:80/portal/Id.do?instance=0&id=uspJaFIe8HNHdDus7rY_Ees7Dy5vai-AbBTCHB8pHfMCFg.&type=video>. Acesso em 10 set. 2009.

MALVEZZI, Sigmar. Empregabilidade e carreira. *Caderno de Psicologia Social do Trabalho*, dez. 1999, v.2, p. 64-68.

MALVEZZI, Sigmar. Habilidades e avaliação de executivos. *RAE* - Revista de Administração Eletrônica, jul-set, 1991, v. 31, n.3, p. 84-91. Disponível em: <http://www.rae.com.br/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=797&Secao=PESQUISA&Volume=31&Numero=3&Ano=1991>. Acesso em 21 mai. 2009.

MALVEZZI, Sigmar. Opinião: a reprofissionalização do psicólogo. Jornal PSI, ed. 120, jan.-fev. 2000. Disponível em: <http://www.crpsp.org.br/crp/midia/jornal_crp/120/frames/fr_opiniao.aspx>. Acesso em 12 jun. 2009.

MARI, Juliana de. Sonho que chama dinheiro**.** *Você/SA* [*on-line*], 2007. Disponível em: <http://vocesa.abril.com.br/blog/juliana/pagina4.shtml>. Acesso em 13 fev. 2009.

MARONI, Amnéris. *Jung*: individuação e coletividade. São Paulo: Moderna, 1998.

MARTINS, Gilberto de Andrade. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. São Paulo: Atlas, 2000.

MATOS, Maria Clara. O destino de ser médico**.** *Espaço Aberto*, 2008. Disponível em: <http://www.usp.br/espacoaberto/arquivo/2008/espaco94ago/0perfila.htm>. Acesso em 12 jun. 2009.

MAY, Rollo. *A descoberta do ser*: estudos sobre a psicologia existencial. 2. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1991.

MCLYNN, Frank. *Carl Gustav Jung*: Uma biografia. Record: 1998.

MENEZES, Iône Vasques. Por onde passa a categoria trabalho na prática terapêutica? In: CODO, Wanderley (Org.). *O trabalho enlouquece?* Um encontro entre a clínica e o trabalho. Petrópolis: Vozes, 2004. p. 23-52.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). *Pesquisa social*: teoria, método e criatividade. 22. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

MORAES, Roque. Uma experiência de pesquisa coletiva: introdução à análise do conteúdo. In: GRILLO, Marlene C.; MEDEIROS, Marilú F. de. *A construção do conhecimento e sua mediação metodológica*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1998.

MORALES, Sandro Afonso. *Relação entre competências e tipos psicológicos junguianos*. 2004. 199 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

MORENO, Cláudio. Curiosidades: trabalho. *Sua Língua* [*on-line*]. Disponível em: <http://198.106.73.59/02/02_trabalho.htm>. Acesso em 12 mar. 2009.

MÜLLER, Mariana Morosini. *Worklovers: realidade ou mito?* A experiência de médicos de um hospital universitário de Porto Alegre. 2007. 166f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

NEGREIROS. A base dinâmica do tipo. Websites MPC. Negreiros. 2000. Disponível em: <http://sites.mpc.com.br/negreiros/dina.html>. Acesso em 15 dez. 2008.

OATES, W. *Confessions of a workaholic*: the facts about work addiction. Cleveland, OH: World Publishing, 1971.

PASQUALI, Luiz. *Os tipos humanos***:** a teoria da personalidade. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

PAULA, Claudio Paixão Anastácio de. *O símbolo como mediador da comunicação nas organizações***:** uma abordagem junguiana das relações entre a dimensão afetiva e a produção de sentido nas comunicações entre professores do departamento de Psicologia de uma instituição de ensino superior brasileira. 2005. 367f. Tese (Doutoramento em Psicologia) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social. Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

PINHEIRO, Apoena. É permitido gostar de trabalhar. *Jornal da Imprensa* [*on-line*]. Ano 17, nº 718, 11 jun. 2005. Disponível em: <http://www.jornaldaimprensa.com.br/editoria_texto.php?id=2509>. Acesso em 12 jan. 2009.

PINTO, Geraldo Augusto. *A organização do trabalho no século XX*: taylorismo, fordismo e toyotismo. São Paulo: Expressão Popular, 2007.

PORTAL EDUCACIONAL. *Pesquisa: feudalismo*. 2009. Disponível em: <http://www.educacional.com.br/upload/blogSite/3814/3814159/2562/Feudalismo.doc>. Acesso em 5 out. 2009.

PORTER, G. Organizational impact of workaholism: suggestions for researching the negative outcomes of excessive work. *Journal of Occupational Health Psychology*, v,. 1, p. 70-84, 1996.

PORTER, Gayle. Workaholism. *Encyclopedia*. Chestnut Hill, 2005. Disponível em: <http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia_entry.php?id=1191>. Acesso em 17 jan. 2009.

PRADO, Flávio de Almeida. *Prazer*: a energia dos vencedores. São Paulo: Mercuryo. 1998.

REDEPSI. Estudo aborda viciados em trabalho**.** *Saúde*, 2006. Disponível em: http://www.redepsi.com.br/portal/modules/news/article.php?storyid=3021&keywords=workaholic. Acesso em 12 dez. 2008.

RIFKIN, Jeremy. *O fim dos empregos*: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho. São Paulo: Makron Books, 1995.

ROBERTSON, Robin. *Guia prático de psicologia junguiana*. São Paulo: Cultrix, 1995.

ROBINSON, Bryan E. A typology of workaholics with implications for counselors. *My Library***.** Michigan, 2000. Disponível em: <http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary_0286-28426050_ITM>. Acesso em 12 nov. 2008.

RODRIGUES FILHO, Abilio. *Epistemologia e metodologia***.** Material didático, ago.2007. Disponível em: <http://abilioazambuja.sites.uol.com.br/ep_met.pdf>. Acesso em 23 ago. 2009.

ROMERO, Thiago. Viciados em trabalho**.** *Psicnet* [*on-line*]**.** 14 ago. 2006. Disponível em: <http://www.psicnet.psc.br/v2/site/temas/temas_default.asp?ID=1400>. Acesso em 12 mar. 2009.

SÁ, Eduardo Penna. Empresa e lazer: um olhar sobre grandes organizações da região metropolitana de Belo Horizonte. In: XXXI ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Rio de Janeiro, 2007. CD-ROM.

SACOMANO, José Benedito; MATTOS, Katty Maria da Costa; PINTO, Ricardo Lopes. São Paulo, 1997. Tendências do fator humano nas organizações**.** ABREPO [*on-line*], 2001. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T2607.PDF>. Acesso em 12 dez. 2008.

SAMPAIO, Jader dos Reis. *Voluntários***:** um estudo sobre a motivação de pessoas e a cultura em uma organização do terceiro setor. 2009, 255f. Tese (Doutoramento em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. Disponível em: <www.teses.usp.br>. Acesso em 12 jun. 2009.

SAMUELS, Andrew. O líder suficientemente bom. In _____: *A política no divã***:** cidadania e vida interior. São Paulo: Summus, 2002. p. 91-115.

SATO, Leny. Em busca do trabalho: saúde e controle no trabalho: feições de um antigo problema. In: CODO, Wanderley; JACQUES, Maria da Graça (Orgs.). *Saúde mental & trabalho: leituras*. 3. ed. Petrópolis: Vozes. 2007. p. 31-49.

SCHUTZ, Willian C. *O prazer*: expansão da consciência humana. Rio de Janeiro: Imago, 1974.

SCOTT, Kimberly S.; MORRE, K. S.; MICELI, Marcia P. Na exploration of meaning and consequences of workaholism. Ohio: *Human Relations*, v. 50. n. 3, 1997.

SERVA, Mauricio; FERREIRA, Joel Lincoln Oliveira. O fenômeno *workaholic* na gestão de empresas. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: mar.-abr. 2006. Disponível em: <http://www2.saocamilo-ba.br/clipping/Serva-Ferreira.pdf>. Acesso em 15 dez. 2008.

SEYBOLD, K. C.; SALOMONE, P. R. Understanding Workaholism: A Review of Causes and Counselling Approaches. Journal of Counselling & Development, Vol. 73**,** no. 1, pp. 4-9. 1994.

SHOU, Priscilla. *The singer-loomis inventory of personality*: a review ant critique. Jan. 93. 10 p. Paper presented at the ANNUAL MEETING OF THE SOUTHWEST EDUCATIONAL RESEARCH ASSOCIATION. Austin, Tx, january 28-30, 1993.

SILVA, Anielson Barbosa. *A vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família*. 2005. 273f. Tese (Doutoramento em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

SINGER, J., LOOMIS, M.E., KIRKHART, E.; KIRKHART, L. The singer-loomis deployment inventory: booklet (4.2 ed). Gresham, or: moving boundaries. 1996.

SOUZA, Paulo César Zambroni de, ATHAYDE, Milton. A contribuição da abordagem clínica de Louis Le Guillant para o desenvolvimento da psicologia do trabalho. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, UERJ, RJ, ano 6, n. 1, jan-jun. 2006, p. 1-14.

SPENCE, J. T.; ROBBINS, A. S. Workaholism: definition, measurement, and preliminary results. *Journal of Personality Assessment*, 58, 160-178. 1992.

STATISTCS CANADA. Workaholics' lives not much fun. Ontario, 2009. Disponível em: <http://www41.statcan.gc.ca/2008/0075/ceb0075_002-eng.htm>. Acesso em 14 mar. 2009.

STEIN, Murray. *Jung*: o mapa da alma - uma introdução. Tradução de Álvaro Cabral. 5. ed. São Paulo: Cultrix, 2006.

TANURE, Betania; SCANFONE, Leila; NETO, Antonio Carvalho. *Tempos de trabalho e de não trabalho***:** o difícil equilíbrio do alto executivo entre a carreira, as relações afetivas e o lazer. In: XXXI ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Rio de Janeiro, 2007. CD-ROM.

TAVARES, Elaine; PIMENTA, Roberto da Costa; BALASSIANO, Moisés. *Carreira no futebol como exemplo de carreira sem fronteira***.** In: XXXI ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Rio de Janeiro, 2007. CD-ROM.

TAVARES, Marcelo. A clínica na confluência da história pessoal e profissional. In: CODO, Wanderley (Org.). *O trabalho enlouquece?* Um encontro entre a clínica e o trabalho. Petrópolis: Vozes, 2004b. p. 53-103.

TAYLOR, Frederick Winslow. *Princípios de administração científica*. Tradução de Arlindo Vieira Ramos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TITTONI, Jaqueline. *Subjetividade e trabalho*. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

TOFFLER, A. *A terceira onda*. Rio de Janeiro: Record, 1993.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. Felicidade no ambiente de trabalho: exame e proposição de Algumas variáveis críticas. *Revista Eletrônica de Administração*. 37. ed., v. 10, n. 1, jan-fev 2004. Disponível em: <http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_14.pdf>. Acesso em 9 jul. 2009.

VEIGA, A. Tempos modernos. *Veja*. São Paulo: Abril, ed. 1643, ano 33, n. 34, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant (Org.). *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração***.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant; BENAZZI, João Renato de Souza Coelho. A questão das drogas nas empresas brasileiras. RAUSP, v. 35. n. 4. out-dez. 2000.

WAYNE E. OATES INSTITUTE. Oates legacy. Disponível em: <http://www.oates.org/>. Acesso em 20 dez. 2008.

WEVER, Luiz. No more workaholics. *Você/SA [on-line*], 10 out. 2003. Disponível em: <http://vocesa.abril.com.br/colunistas/pgart_07_10102003_5490.shl>. Acesso em 10 jan. 2009.

WHAPLES, Robert. Hours of work in U.S. history. EH. Net Encyclopedia, August 14, 2001. Disponível em: <http://eh.net/encyclopedia/article/whaples.work.hours.us>. Acesso em 23 abr. 2009.

WOOD JR., Thomaz. Mudança organizacional e transformação da função recursos humanos**.** In: _____. *Mudança organizacional*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ZACHARIAS, José Jorge de Morais. **T***ipos psicológicos junguianos e escolha profissional***:** uma investigação com policiais militares da cidade de São Paulo. São Paulo: Vetor, 1995.

ZACHARIAS, José Jorge de Morais. *Tipos*: a diversidade humana. São Paulo: Vetor, 2006.

APÊNDICE

APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA 168
APÊNDICE B: CONSENTIMENTO PARA PARTICIPAR DA PESQUISA 170

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA

FACULDADES DE PEDRO LEOPOLDO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Dados Pessoais			
Participante:		P.:	
Idade:			
Sexo:	Masc.:	Fem.:	
Escolaridade/Formação:			
Naturalidade:			
Estado civil:			
Filhos?	Não:	Sim:	Quantos?

Tempo de empresa:
Área de atuação:
Cargo atual:
Tempo que ocupa o cargo atual:

1. Quantas horas por dia você se envolve com o trabalho? (Desenvolvendo as atividades diretas e indiretas: e-mails, reuniões, contatos telefônicos).
2. Há quanto tempo trabalha a mesma quantidade de horas?
3. Trabalha aos finais de semana? (Sábados, domingos e feriados).
4. Há quanto tempo trabalha aos finais de semana?
5. Você conhece ou conhecia a expressão *Workaholic*? O que esse termo significa para você? Que elementos ou características você utilizaria para identificar uma pessoa como *Workaholic*?
6. Existem coisas ou situações na empresa onde você trabalha que te trazem satisfação ou prazer? Quais são elas? De que modo elas te deixam satisfeito?
7. Existem coisas ou situações na empresa onde você trabalha que te trazem insatisfação ou desprazer? Quais são elas? De que modo elas te deixam insatisfeito?
8. Você se considera feliz/satisfeito na profissão ou cargo que ocupa atualmente?
9. Você tem ou já teve algum problema de saúde? (Dor de cabeça freqüente, Gastrite, dor nas costas, dores nas pernas, palpitações, tonteiras, etc.) Por quanto tempo a dor persistiu ou persiste?
10. Em algum momento, você precisou afastar-se do trabalho ou faltar por alguns dias, devido a algum problema de saúde?
11. Caso tenha tido algum afastamento médico ou problema de saúde, estes foram ocasionados pelo trabalho? Como ficou diagnosticado?
12. Você percebe que consegue divertir-se sem pensar em atividades laborais? Sempre, nunca ou às vezes?
13. Nos momentos de ócio, quando está em casa ou descansando, você

consegue não pensar em trabalho? (isso significa não acessar e-mails do trabalho e nem verificar assuntos ligados ao trabalho na internet)
14. Quais são os momentos ou situações da vida que o fazem se sentir mais animado?
15. Qual é a sua opinião sobre o fato de trabalhar por mais de 10/12 horas por dia?
16. Em algum momento você se sente ou se sentiu culpado por trabalhar menos de 8 horas/dia?
17. Você faz uso ou já usou algum tipo de medicamento?
18. Já precisou fazer alguma cirurgia?
19. Se você comparasse a sua relação com o trabalho com algum objeto, qual objeto seria e como é que você o descreveria?
20. E se você comparar a sua relação com o trabalho com algum estilo musical, qual estilo melhor representaria e como é que você o descreve?
21. O que você entende pela expressão '*prazer no trabalho*'?
22. O que você entende pela expressão '*sofrimento no trabalho"*?

FONTE: Roteiro de entrevista criado pelo autor desta pesquisa, a partir de uma adaptação dos roteiros de entrevista de PAULA (2005, p. 140) e MÜLLER (2007, p. 76).

APÊNDICE B

CONSENTIMENTO PARA PARTICIPAR DA PESQUISA

A - Identificação e Proposta
Patrícia Almeida dos Santos, Mestranda Profissional em Administração das Faculdades de Pedro Leopoldo, está conduzindo esta pesquisa sobre as características comportamentais que diferenciam o *Workaholic* que adoece do que não adoece, baseado na participação de profissionais de nível superior, que atuam em empresas de médio e grande porte em BH e Grande BH.

B - Convite e Recusa
Estou sendo convidado (a) a participar desse estudo. Meu nome foi selecionado porque outros profissionais que trabalham por mais de 10/12 horas por dia serão convidados a participar.

Estou ciente de que a participação neste estudo é absolutamente voluntária. Eu tenho o direito de me recusar a participar ou desistir em qualquer ponto deste estudo.

C - Procedimentos
Uma vez havendo a concordância em participar deste estudo, ocorrerá o seguinte:
A pesquisadora fará perguntas segundo um roteiro previamente definido incorporando, no entanto, à entrevista pequenas variações de acordo com o fluxo da conversa e a conveniência das duas partes. A pesquisadora ouvirá as minhas respostas e irá gravá-las. Esta pesquisa será realizada em um local reservado, onde somente eu e o pesquisador estaremos presentes. As perguntas serão sobre o trabalho, o prazer, o sofrimento, a saúde e doença que possam estar relacionadas ou não ao trabalho. Além disso, serão solicitados dados pessoais, o que poderá levar a exposição de detalhes. A primeira parte da pesquisa será a entrevista com duração média de 1h e 30 mim, podendo, excepcionalmente, ser agendados novos encontros, para aprofundamento ou detalhamento, desde que essa decisão conte com a anuência de ambas as partes. O conteúdo das entrevistas será confrontado com a segunda etapa da pesquisa, que é a realização do teste de personalidade MBTI.

A realização do teste MBTI será agendada previamente em dia e horário da conveniência entre as partes (participante e aplicador). Nesta etapa, o teste será aplicado por profissional qualificado, que entregará um formulário de perguntas e respostas, visando conhecer as características de personalidade do participante.

D - Risco/Desconforto
Algumas perguntas são pessoais e podem direcionar a temas delicados. Se alguma questão levar ao desconforto ou incômodo (a), existe liberdade para recusa em responder a qualquer momento.

SIGILO
Todas as informações serão utilizadas confidencialmente e em nenhum momento a identidade dos participantes será usada seja em relato ou publicação que dessa pesquisa possa resultar. As informações gravadas serão mantidas restritamente para uso do pesquisador, que transcreverá o material, codificando cada participante, de modo que não sejam identificados dissertação. Após a conclusão dos estudos, as gravações serão apagadas, assim como a associação dos códigos aos nomes dos respondentes.

E - Benefícios
É dada a oportunidade de ter o retorno sobre o tipo de personalidade resultante de suas respostas de modo a contribuir com o auto-conhecimento. E também a oportunidade de ter acesso aos resultados gerais da pesquisa.

F – Questões
Caso surja alguma dúvida ou comentário sobre a participação nessa pesquisa, é possível procurar por:

Prof. Dr. Claudio Paixão Anastácio de Paula, orientador da pesquisa, na faculdade de Pedro Leopoldo.

O endereço é: Rua Teofilo Calazans de Barros, 100
Bairro: Santo Antônio da Barra
Cep: 33600-000 - Pedro Leopoldo, MG
Fone: 31 3662-4000

FONTE: Termo de consentimento criado pelo autor desta pesquisa, a partir de uma adaptação dos termos de consentimento de PAULA (2005) e COSTA (2007).

TERMO DE CONSENTIMENTO

Antes de participar da pesquisa, eu fui orientado (a) pela pesquisadora/entrevistadora: PATRICIA ALMEIDA DOS SANTOS sobre o estudo e me foi dada uma cópia deste consentimento. Eu entendi todas as orientações e as minhas perguntas foram esclarecidas. Estou ciente de que participo voluntariamente nesta pesquisa e sou livre para recusar a minha participação ou desistir a qualquer momento.

Belo Horizonte,

Assinatura do Participante:

_____

Consentimento recebido - Assinatura:

_____

PATRÍCIA ALMEIDA DOS SANTOS
patricia.almeida@click21.com.br
(31) 8497-7642