

## AUTO-REALIZAÇÃO COMO PARADIGMA PARA NOVOS MODELOS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: A EXPERIÊNCIA DA EMPRESA SEMENTE UNA

RITA MONTE

CONSULTORA ASSOCIADA À REDE SEMENTE UNA

### Sumário

As mudanças recentes no mundo do trabalho abrem campo para a problematização do conceito e da organização do trabalho. A busca por sentido apresenta-se como tendência global na revisão do lugar que trabalho ocupa na identidade e na vida individual e social. Entretanto, não se trata de uma revisão conceitual qualquer: em busca de sentido existencial para o que faz, o sujeito questiona seu trabalho na exata medida em que percebe que grande parte de sua vida é vivenciada em função disto. Se não se é realizado no trabalho, quando e onde a felicidade é possível? Um outro paradigma para o mundo do trabalho desponta: a auto-realização – mais ligada à idéia de felicidade – e o senso de um propósito maior no que se produz para o mundo dirigem uma nova organização do trabalho, pautada pela ética da sustentabilidade.

### Palavras-chave:

Trabalho; auto-realização; sustentabilidade; inovação; gestão

### 1. Introdução

Até os anos 1980, quando se colocava a questão “o que é trabalho?”, era fácil a associação à imagem de um operário e sua máquina. Hoje, esta imagem já não se coloca espontaneamente. Algo mudou quanto ao tempo, ao ritmo e à intensidade do trabalho; quanto à qualidade do que se produz, as demandas direcionadas ao trabalhador e as qualificações (ou “competências”) que este trabalhador deve desenvolver para atender às demandas. Algo mudou quanto à qualidade das relações de trabalho, quanto à variedade de patologias físicas e psíquicas referentes ao mundo do trabalho, quanto ao caminho de construção de uma carreira e quanto à carreira em si. Algo mudou quanto à relação de auto-realização e felicidade que o sujeito tem com seu trabalho e, finalmente, algo mudou quanto ao sentido que o trabalho faz para o sujeito e quanto à abrangência dos reflexos desse trabalho em um mundo cada vez mais desperto para a sustentabilidade.

Há quem postule o “fim do trabalho” como classicamente vinha sendo concebido. Fim, ou não, o certo é que alguns sinais evidenciam este movimento de mudança<sup>1</sup>:

- Novas tecnologias, e não mais as máquinas como na sociedade industrial, constituem o modelo de produção atual;
- Nesse modelo, a fronteira entre a máquina e o ser humano está cada vez menor. Trata-se de um processo de hibridização entre o indivíduo – que, muito mais que força física, empresta raciocínio e conhecimento à máquina –, e a máquina, que decodifica e rearranja informações nela inseridas e gera um terceiro produto;
- Este produto, como o principal produto do trabalho, é o conhecimento, cuja materialidade se expressa em símbolos.

Em um panorama onde o conhecimento e a construção simbólica da realidade são os grandes produtos do trabalho, a alienação frente ao processo e ao resultado do próprio trabalho começa a dar mostras de que não é o melhor ou mais produtivo modelo de organização. Um novo

---

<sup>1</sup> Cf. MARTÍN-BARBERO. Jesús. Ensanchando territórios em comunicación/educación. In: VALDERRAMA, Carlos. Comunicación & Educación. Bogotá, Universidad Central, 2000, p. 101-113.

profissional e um novo modelo de trabalho estão surgindo, pautados fundamentalmente pela busca de sentido sobre o que se faz.

Estudiosos contemporâneos das ciências sociais e econômicas nomeiam este novo profissional de “analista simbólico”. Para Castells, p.ex., o que mudou no trabalho inserido no que ele caracteriza como era da informação “*não é o tipo de atividade de que participa a humanidade, senão sua capacidade tecnológica de utilizar como força produtiva o que a distingue como raridade biológica, isto é, sua capacidade de processar símbolos*”<sup>2</sup>.

A busca por sentido no trabalho reflete uma tendência global de revisão do conceito e problematização do lugar que “trabalho” ocupa na identidade e na vida individual e social. Entretanto, não se trata de uma revisão conceitual qualquer: em busca de sentido para o que faz, o sujeito questiona seu trabalho na exata medida em que percebe que grande parte de sua vida é vivenciada em função do trabalho.

Eis um retrato do lugar do trabalho na vida do sujeito contemporâneo.

Se fosse possível dividir a vida em etapas - infância, adolescência, maturidade, senioridade -, e o conjunto dessas etapas somasse 80 anos, poderia ser dito que pelo menos 50% da vida acontece no trabalho. Alguns começam cedo, desde a adolescência. Outros, entram no mercado de trabalho no período universitário. A aposentadoria costuma vir na faixa dos 60 anos, quando é comum o discurso “não preciso mais trabalhar”, já “cumpri meu papel” e, agora, “posso desfrutar”. Geralmente, há uma crise nessa parada; alguns sub-textos parecem ressoar, como “fiz minha parte, já posso morrer” ou, o exato oposto, “agora posso me dedicar ao que realmente quero fazer na vida”, como se o que se formou e se consolidou no indivíduo ao longo de metade de sua vida pudesse ser separado dele por ocasião da aposentadoria – como um capítulo encerrado, sem qualquer relação com “o resto” da vida.

50% de 80 são 40 anos. Pensando em uma jornada de trabalho normal de 8h/dia, dedica-se pelo menos 2000h/ano (considerando uma média de 250 dias úteis por ano), e 80 mil horas em 40 anos de vida. 80 mil horas em que se produz algo de concreto para o mundo, sobre o que se é responsável; 80 mil horas em que se cria uma ergonomia particular, um modo de fazer que condiciona o corpo e a mente para um certo modo de raciocinar e de produzir juízos sobre si, sobre outros e sobre o mundo – não é à toa que o trabalho é visto pela Andragogia como a principal fonte de formação do adulto; 80 mil horas usadas nos relacionamentos com pessoas, na criação de hábitos, no exercício de valores, na constituição de uma ética e de uma visão de mundo. As fronteiras entre o que se vive no trabalho e o que se vive “fora do trabalho” são cada vez mais tênues e porosas.

Essas 80 mil horas podem facilmente crescer. Considerando o atual cenário em que muitas empresas oferecem facilidades aos funcionários no próprio local de trabalho – como restaurantes, academias, bibliotecas, praças –, essas 8h diárias de vida no ambiente de trabalho podem aumentar para 10h. Considerando o tempo de deslocamento entre casa e local de trabalho, essas 10h podem facilmente aumentar para 12h. Assim, em vez de 40h/semana, serão pelo menos 60h/semana dedicadas de algum modo ao trabalho, ou 3000h/ano, ou 120 mil horas em metade da vida de um indivíduo.

Considerando uma perspectiva utilitária da educação, pode-se dizer que antes de entrar no mercado de trabalho, há um preparo para ele. Neste sentido, “trabalho” também está presente nessa etapa formativa, comumente atribuída à fase da especialização em alguma área do saber; o trabalho, aí, é como um gerador de sentido para a educação. Por isso, pode-se somar aos 40 mais pelo menos sete anos de vida em que se direciona voluntariamente a educação para o trabalho. Considerando, também, o período de crise que usualmente acompanha o momento da aposentadoria, pode-se considerar que o trabalho também aí está presente, agora como questão explicitamente identitária do sujeito que se constituiu na sociedade como “aquele que fazia tal coisa”, e que talvez não faça mais. Podem-se somar, então, mais 10 anos àqueles

---

<sup>2</sup> CASTELLS, M. A era da informação. Vol.1, Madrid, Alianza, 1997, pp 58 e 369.

40, o que, no final das contas, gera 57 anos vividos em torno da temática trabalho, dos 80 totais.

A perspectiva econômica de trabalho e a redução de toda atividade a labor (cunhada principalmente por Karl Marx) ainda se faz presente na concepção fluida de trabalho na atualidade, o que se reflete na forma como pessoas físicas e jurídicas organizam o trabalho e reproduzem realidades. No entanto, considerando a conta acima, essas mesmas pessoas começam a dar ao trabalho uma escala existencial, e a relação com o trabalho passa a ser questionada tendo em vista o seguinte problema: se não se é realizado no trabalho, quando e onde a realização é possível?

A despeito das críticas à centralidade do trabalho na constituição da identidade humana e dos papéis sociais, uma pergunta parece se destacar nesta problematização: em última instância, o que se faz como trabalho é o que se faz com a própria vida? E, considerando o alerta que o pesquisador crítico do mundo do trabalho Y. Schwartz faz:

*“Uma situação de trabalho contém as questões da sociedade. Inversamente, pela maneira como se trabalha, cada um toma posição nestes debates da sociedade e os recompõe na sua escala”<sup>3</sup>*

Uma derradeira pergunta se coloca: como construir um mundo sustentável no cotidiano de trabalho?

Imbuídas dessas perguntas, pessoas e organizações de diversos países têm se movido para inaugurar novas relações de trabalho pautadas pelo senso de um propósito maior ao qual se pode servir com o trabalho, e pela possibilidade de o trabalho ser um meio para o desenvolvimento e a auto-realização pessoal e profissional. Não se trata mais de “qualidade de vida” no trabalho; agora, trata-se de qualidade e sentido *do próprio trabalho*, capaz de gerar desenvolvimento, auto-realização e felicidade. Todos os movimentos de colaboração; o desenvolvimento do “negócio social” e do “setor dois e meio” no Brasil; o co-working (espaços compartilhados onde pequenos e médios empresários trabalham juntos e geram novos negócios); a “happiness economics”, a “economia criativa” e todos os estudos que cruzam felicidade com desenvolvimento econômico (que acontecem desde a década de 1970 nos EUA e que, hoje, têm ganhado destaque com o desenvolvimento do FIB – índice de Felicidade Interna Bruta – como possível substituto do PIB), entre outras iniciativas, são movimentos que refletem estas novas relações de trabalho, pautadas pela por valores e práticas como co-responsabilidade, inspiração, a ética inerente ao trabalho colaborativo, o senso de um propósito maior e a sustentabilidade nos processos produtivos e nas relações interpessoais.

No Brasil, este panorama começa a ser sistematizado pelo movimento Novo Olhar sobre as Relações de Trabalho, que vem reunindo pessoas e organizações que se identificam como praticantes de um outro paradigma regente de novas relações de trabalho. Este paradigma, ainda sem nome definido, tem como principal eixo a busca de sentido profundo no que se faz, associado à auto-realização no trabalho em uma perspectiva simultaneamente individuada e altruísta – a percepção do indivíduo co-existindo com bilhões de outros seres vivos no planeta começa a ser determinante para a sobrevivência da espécie humana, o que desloca o individualismo para dar lugar à perspectiva sistêmica de sustentabilidade.

## **2. Conceito de Auto-realização no trabalho**

Antes de abordarmos o caso da empresa Semente Una como experiência prática de auto-realização como modelo de gestão, discutiremos brevemente o conceito de auto-realização a partir de duas abordagens diferentes: auto-realização na visão clássica marxista; auto-realização como tipo motivacional no universo do trabalho, dentro da Escala de Valores de Schwartz.

### **2.1 Auto-realização no marxismo**

---

<sup>3</sup> SCHWARTZ, Yves. Trabalho e Ergologia. Rio de Janeiro: UFF, 2007, p. 31

Escolhe-se retomar o marxismo por ter sido um marco inegável na produção científica das ciências sociais e econômicas, em especial quanto a pesquisas sobre a relação do ser humano com trabalho.

Na tradição marxista, auto-realização é apresentada como a efetivação e a expressão plena e livre dos poderes e capacidades do indivíduo. Portanto, a auto-realização acontece na ação, o que, contemporaneamente, é criticado pela valoração relativa do trabalho e do ócio como propiciador de realização do ser humano (cf. “O direito à preguiça”, de Paul Lafargue). De toda forma, auto-realização não é o objetivo da ação, mas sua consequência. Esta relação de consecutividade é condicionada a dois fatores:

- Quando a ação é realizada com plenitude (o indivíduo pode realizar plenamente todos os poderes e capacidades que tem)
- Quando a ação é realizada com liberdade (mesmo que o indivíduo não possa desenvolver todas as suas capacidades, ele deve ser livre para desenvolver pelo menos uma delas).

Outra condição para a auto-realização no trabalho é a própria qualidade do trabalho feito; não é qualquer trabalho que propicia auto-realização. O trabalho que gera auto-realização deve apresentar desafios, ser estimulante e ter um nível mínimo de complexidade.

Talvez por isso, críticos da relação de auto-realização e trabalho no marxismo tenham identificado um fenômeno de resistência à auto-realização. Jon Elster, respeitado cientista político e conhecido por suas pesquisas em marxismo analítico, aponta dois fatores para a resistência à auto-realização<sup>4</sup>:

Miopia:

*“O fato de que a auto-realização envolve compensação defasada, num episódio ou entre episódios, pode pesar consideravelmente na explicação do porque não é escolhida mesmo quando sua superioridade é claramente reconhecida.(...) Pode ser, mais centralmente, uma questão de fraqueza de vontade. As pessoas podem desejar uma vida de auto-realização e dar os primeiros passos, relativamente pouco custosos nessa direção, não sendo capazes, contudo, de dedicar-se ao penoso e necessário processo de aprendizado”.*

Aversão ao risco (e complexidade da tarefa):

*“Enfatizei que a auto-realização requer uma compatibilidade entre capacidade e tarefas para evitar o tédio e a frustração. Não se trata, contudo, de escolher uma tarefa que se ajusta otimamente às capacidades dadas e conhecidas. Infelizmente, a situação é tal que, nela, um dos Provérbios do Inferno de William Blake é amplamente aplicável: ‘você nunca sabe quanto é o bastante a menos que saiba quanto é mais que o suficiente’. A única maneira pela qual o indivíduo descobre os limites de sua capacidade é, freqüentemente, chocar-se contra eles”.*

Elster mostra que além das variáveis materiais da organização do trabalho e dos ambientes de trabalho para criarem condições para a auto-realização, variáveis intangíveis, como qualidade do olhar, força de vontade, coragem para se aventurar e correr riscos, colocam-se como igualmente importantes para a auto-realização no trabalho.

Além disso, uma condição fundamental para a auto-realização no trabalho na visão marxista é a ação ser dedicada à satisfação/benefício de outrem. Nesse sentido, a auto-realização ganha matizes da acepção que se apresenta aqui, simultaneamente individuada e altruísta. A auto-realização, então, não é só benéfica para o indivíduo nela empenhado, mas reflete:

- Em quem co-participa da produção, contribuindo para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo;

---

<sup>4</sup> ELSTER, Jon. Auto-realização no trabalho e na política: a concepção marxista da boa vida. In: Lua Nova: Revista de Cultura e Política. Cedec, 1992, nº. 25, p. 75.

- Em quem consome o produto/serviço fruto do trabalho, já que fruirá de um produto/serviço de qualidade superior.

## 2.2 Escala de Valores de Schwartz

Na literatura sobre valores no mundo do trabalho, a abordagem sobre auto-realização se dá na inter-relação entre necessidades humanas/valores/tipos motivacionais. Uma das principais contribuições para medir valores relativos ao trabalho é a Escala de Valores de Schwartz, composta por 56 valores estruturados com base nas necessidades humanas universais: as necessidades biológicas básicas, as necessidades de coordenação social e os requisitos para o bom funcionamento dos grupos.

A Escala de Valores de Schwartz, proposta em 1992, foi verificada em pesquisa realizada em 20 países com amostragem de 9140 professores e estudantes, que avaliaram os 56 valores conforme sua importância. Os resultados apontaram para uma estrutura com 10 tipos motivacionais que pautam relações de trabalho, posteriormente confirmados em mais de 60 países:

Poder – Busca da preservação de uma posição social dentro de um sistema social;  
 Auto-Realização - Busca do sucesso pessoal através da demonstração de competência de acordo com as regras sociais;  
 Hedonismo – Busca de prazer e gratificação para si mesmo;  
 Estimulação – Busca de novidade e estimulação na vida;  
 Autodeterminação – Busca de independência de pensamento e ação  
 Universalismo - Compreensão e proteção do bem-estar de todos e da natureza;  
 Benevolência - Preocupação com o bem-estar de pessoas próximas;  
 Tradição - Respeito, compromisso e aceitação dos costumes e idéias de uma cultura ou religião;  
 Conformismo - Restrição de ações e impulsos que podem magoar outros ou violar as expectativas sociais e normas;  
 Segurança – Busca de segurança, harmonia e estabilidade da sociedade, dos relacionamentos e do self.

O conjunto de valores organizado por Schwartz é um gabarito utilizado em pesquisas de comportamento e gestão, cujos resultados orientam políticas privadas de organização do trabalho. Nessa escala de valores, auto-realização é sinônimo de sucesso pessoal e profissional, o que em muito se liga à idéia de status e boa remuneração, podendo fazer supor que uma boa política de benefícios e salários é suficiente para propiciar auto-realização no trabalho.

O que se percebe no panorama contemporâneo delineado até aqui, no entanto, é o desenvolvimento de uma perspectiva existencial de auto-realização, como um novo paradigma que reorienta organização do trabalho – e, portanto, que revela outros tipos de políticas privadas para propiciarem auto-realização. A concepção ampliada de auto-realização toca pontos como expressão de potenciais e possibilidade de escolha de caminhos no próprio desenvolvimento, como o pesquisador brasileiro da área de educação E. A. Ramos reforça:

*“(...) a pessoa é existente ou ser potencial, cujo objetivo mais profundo é realizar suas potencialidades. Esse objetivo se concretiza em um estilo de vida consciente e livremente preferido, dentro do quadro de possibilidades internas e externas de cada um. Mas todo esse processo, por incluir escolhas livres, efetua-se com tensões, conflitos, renúncias e sofrimentos. A auto-realização, a partir dessas inferências, pode ser conceituada ainda como uma necessidade existencial da pessoa que realizar ou atualizar suas potencialidades psicofísicas, de maneira criadora, autônoma, responsável e socializada. Assim, é a tendência fundamental que motiva o processo de contínuo vir-a-ser do indivíduo no sentido de sua plena realização como pessoa humana individual e social. É graças a ela, principalmente, que a pessoa sente uma pressão interior no rumo de uma personalidade madura e sadia”.*<sup>5</sup>

<sup>5</sup> AUGUSTI, Alexandre R. Auto-realização: uma análise do comportamento contemporâneo retratado pela revista Veja. In: UNIrevista – vol. 1, nº 3, 2006, p.5

### **3. Auto-realização como paradigma para a gestão: a experiência da empresa Semente Una**

Que trabalho e que ambiente de trabalho estimulam e permitem a auto-realização e a sustentabilidade?

Com este desafio, nasceu a empresa Semente Una ([www.sementeuna.com.br](http://www.sementeuna.com.br)).

O *core business* da Semente Una, uma micro-empresa de estrutura horizontal, é a prestação de serviços de consultoria em desenvolvimento pessoal e organizacional, comunicação e sustentabilidade. A empresa, fundada formalmente em março de 2008, mas com existência desde janeiro daquele ano, foi composta por 8 associados – dos quais dois eram sócios fundadores –, uma assistente administrativa, uma diarista e um estagiário, e permaneceu neste formato até março de 2009. Hoje, a Semente Una é uma incubadora de empreendimentos socioambientais, organizada em uma rede de profissionais inseridos nas mais diversas iniciativas, unidos pela perspectiva da expressão de potenciais e da auto-realização como princípio de atuação no mundo.

A experiência de gestão voltada para a auto-realização da Semente Una será pontuada a partir de agora por três perguntas centrais:

Que trabalho propicia auto-realização? Como é uma gestão voltada para permitir a auto-realização no trabalho?

#### **3.1 Que trabalho propicia auto-realização?**

O grupo de associados da Semente Una teve a diversidade como tônica: a empresa foi formada por profissionais da música, jornalismo, publicidade, direito, educação física, comércio exterior, saúde integral (yoga, massoterapia), design gráfico, gestão de comunicação e artes plásticas, que conviveram e trabalharam juntos, em um ambiente em que as fronteiras entre pessoal e profissional eram propositalmente tênues.

Os tipos de trabalho realizados também seguiam o princípio da diversidade. Cada nova proposta de trabalho tinha a liberdade de reunir expertises e ergonômias diferentes, o que resultava em processos e produtos criativos e sempre novos, personalizados para o cliente.

Dada a diversidade de tipos de trabalho e de modos de fazer na Semente Una, a conclusão a que se chega para este caso é: não existe um tipo de trabalho que proporciona e outro que não proporciona auto-realização. Qualquer trabalho pode gerar auto-realização; mas, para isso acontecer, algumas condições devem ser satisfeitas, não necessariamente de modo acumulativo:

- O trabalho deve ser estimulante, e demandar soluções criativas
- O trabalho deve ser desafiador dentro dos limites de uma zona de desconforto que não bloqueie o indivíduo porque ele não sabe fazer, mas que o desafie a avançar
- O trabalho deve permitir que o indivíduo expresse o máximo de seus potenciais, e estimular que novos potenciais afluam
- O trabalho deve ser significativo e importante para o indivíduo
- O trabalho deve ser orientado pelo senso de um propósito maior, existencial, que traga sentido para a vida do indivíduo inserido na sociedade.

#### **3.2 Como é uma gestão voltada para permitir a auto-realização no trabalho?**

Na experiência da Semente Una, o paradigma da auto-realização aplicado à organização do trabalho revelou fatores qualitativos que devem estar presentes na gestão de organizações que optarem por adotar este modelo de sustentabilidade (a sustentabilidade, a partir dos indivíduos, nas relações):

**RELAÇÕES**

**AUTO-REALIZAÇÃO**



Auto-realização inclui os fatores:

- Expressão de potenciais
- Empreendedorismo (fazer potenciais ganharem o mundo e se concretizarem em atitudes e propostas concretas)
- Prosperidade (obter recursos suficientes para a auto-realização)
- Conhecimento (como avaliar processos de auto-realização no trabalho e o impacto disto na qualidade do produto final?)
- Presença (atenção plena ao que de fato acontece no contexto; integridade entre pensamento-palavra-ação; experiência de inter-relação com o meio-ambiente).

Relações saudáveis incluem os fatores:

- Enxergar potenciais no outro
- Empatia
- Compreender que os interesses/momento do outro são diferentes dos meus
- Colaboração
- Inspiração

Sustentabilidade, a partir do indivíduo nas relações, inclui os fatores:

- Coerência
- Auto-respeito e respeito à diferença
- Esforço
- Senso de um propósito maior
- Experiência de inter-relação com o meio

Na experiência da Semente Una, o paradigma da auto-realização no trabalho revelou-se sustentado por três pontos inter-dependentes:

- Ética é a base
- Prática (esforço) é o meio, e se abre em: conhecimento; ação; inspiração.
- Viver o melhor de si, para o mundo é a meta.

Neste panorama, para permitir a experiência do trabalho como fonte de auto-realização, a organização do trabalho na Semente Una formatou um *framework* chamado “Ciclo de Expressão de Potenciais”, que orienta a gestão de pessoas e da própria empresa:

- Identificar e expressar novos potenciais em seus profissionais
- Com respaldo nas demandas do mercado e com foco na prosperidade individual e da empresa, formatar esses potenciais em projetos inspiradores
- Divulgar os projetos, captar clientes

- Colocar os projetos inspiradores a serviço de um projeto ou uma rede social mais ampla
- Sentir-se auto-realizado
- Identificar e expressar novos potenciais em seus profissionais...

No cotidiano de trabalho da Semente Una, foram propostas ações para gerenciar os fluxos de trabalho, de desenvolvimento profissional e de auto-realização pautados pelo Ciclo de Expressão de Potenciais. Algumas das ações são:

- Amizade no trabalho: formalização de espaços de encontro no meio do expediente, para conversas despreocupadas
- Princípio da “boa companhia” (Sat Saung): estar na companhia de parceiros de trabalho que também buscam auto-realização
- Exercício da empatia como qualidade fundamental para saúde das relações interpessoais: espaços de diálogo e aprendizagem orientados pela escuta empática e pela comunicação genuína
- Almoços coletivos periódicos
- Escolha de escola/conjunto de práticas de auto-conhecimento para apoiar: a expressão de potenciais; o processo de construção de sentido do trabalho para o indivíduo; e a lembrança constante do propósito maior do trabalho no dia-a-dia (no caso da Semente Una, usa-se as ciências da Biopsicologia e do Ayurveda)
- Co-responsabilização pela auto-realização do parceiro de trabalho: estímulo de encontros periódicos para avaliação nos processos de desenvolvimento no ciclo de expressão de potenciais
- Espaços de trabalho criativo e artístico no meio do expediente

#### **4. Conclusão**

Em um ambiente em que as fronteiras entre “pessoal” e “profissional” eram explicitamente tênues, os resultados da experiência de gestão orientada para auto-realização na Semente Una são todos de ordem qualitativa, e podem ser sintetizados da seguinte maneira:

- A constatação de que é certamente possível para uma empresa aliar os focos em prosperidade (lucro) e a criação de um ambiente de trabalho que propicie a auto-realização;
- O engajamento dos colaboradores na prosperidade da empresa se transforma positivamente na medida em que eles se sentem genuinamente parte da organização, e apoiados por ela em seu desenvolvimento;
- A qualidade das relações interpessoais no ambiente de trabalho se transformam positivamente na medida em que o indivíduo: consegue expressar seus potenciais no que faz; enxerga sentido naquilo que faz; reconhece sentido no que o parceiro de trabalho faz; inspira o parceiro a também expressar seus potenciais em seu trabalho;
- A qualidade da relação com trabalho – que lugar “trabalho” ocupa na vida – muda positivamente, na medida em que se desenvolve discernimento e olhar crítico sobre o gerenciamento do tempo que se dedica a atividades de trabalho;
- Adotando-se o paradigma da auto-realização no trabalho, ganham: a saúde do indivíduo e a saúde das relações interpessoais na organização onde o indivíduo trabalha.

#### **5. Referências**

- MARTÍN-BARBERO. Jesús. Ensanchando territorios em comunicación/educación. In: VALDERRAMA, Carlos. Comunicación & Educación. Bogotá, Universidad Central, 2000, p. 101-113
- CASTELLS, M. A era da informação. Vol.1, Madrid, Alianza, 1997, pp 58 e 369.
- SCHWARTZ, Yves. Trabalho e Ergologia. Rio de Janeiro: UFF, 2007, p. 31
- ELSTER, Jon. Auto-realização no trabalho e na política: a concepção marxista da boa vida. In: Lua Nova: Revista de Cultura e Política. Cedec, 1992, nº. 25, p. 75.
- AUGUSTI, Alexandre R. Auto-realização: uma análise do comportamento contemporâneo retratado pela revista Veja. In: UNirevista – vol. 1, nº 3, 2006, p.5
- PORTO & TAMAYO. Escala de Valores Relativos ao Trabalho - EVT. In: Psicologia: Teoria e Pesquisa, Universidade de Brasília. Mai-Ago 2003, Vol. 19 n. 2, pp. 145-152



LEITE, Márcia de Paula; NERI DE SOUZA, Aparecida. Condições do trabalho e suas repercussões na saúde dos professores da educação básica no Brasil: Estado da Arte. Funcamp - Unicamp, 2007

KAHNEMAN, Daniel. A Psychological Perspective on Economics. In: VIEWS OF ECONOMICS FROM NEIGHBORING SOCIAL SCIENCES, Vol. 93, nº 2, 2003

DI TELLA, Rafael; MACCULLOCH, Robert. Some Uses of Happiness Data in Economics. In: Journal of Economic Perspectives, vol. 20, nº 1, pp 25-46, 2006