

# *A liderança na terceira idade: o sentido do trabalho*

Beatriz Machri de Pellegrini

Faculdade Antonio Meneghetti (AMF)  
bpellegrini@uol.com.br

Ana Maris Petry

Faculdade Antonio Meneghetti (AMF)  
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)  
anapetry@profilo.com.br

Soraia Schutel

Faculdade Antonio Meneghetti (AMF)  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)  
adm@recantomaestro.com.br

---

10

**Resumo:** O artigo apresenta um estudo descritivo sobre o sentido do trabalho para os líderes que, com posição econômica estável, permanecem em atividade após completar o tempo regulamentar que lhes possibilitaria estar na inatividade. A pesquisa é de abordagem qualitativa e os participantes são cinco empresários, de ambos os sexos, com idade superior a 60 anos, que possuem empresas na Região Sul do Brasil. Os resultados obtidos apontam ser o trabalho parte integrante da vida dessas pessoas para as quais o exercício da liderança é um serviço através do qual realizam seu próprio potencial. O sentido do trabalho é descrito como prazer, alegria e realização.

**Palavras-chave:** sentido do trabalho; terceira idade; liderança.

**Abstract:** This article present a descriptive study about the sense of work for leaders which, with a stable economic position, remain in activity after completing the regular time of work that would allow them to retire. The research uses a qualitative approach and the participants are five business men, from both genders, with ages superior to 60 years old, who own firms on the South of Brazil. The results obtained point that work is a integrant part of the life of these people for whom the exercise of leadership is a service through which they realize its own potential. The meaning of work is described as pleasure, joy and accomplishment.

**Keywords:** sense of work; third age; leadership.

## 1 Introdução

Em geral, observa-se que a grande maioria das pessoas se enquadra basicamente em dois grupos, no que diz respeito à relação com o trabalho: os que estão na expectativa da inatividade assim que completarem o tempo regulamentar de serviço e aqueles já aposentados, que não desenvolvem qualquer tipo de atividade laborativa.

Outro olhar diz respeito àqueles já aposentados que permanecem em atividade por uma premência econômica, haja vista a necessidade de complementar seus recursos a fim de atender a manutenção do estilo de vida alcançado.

No grupo dos que ainda permanecem trabalhando, constata-se a existência de lideranças, cuja vida laboral lhes proporcionou uma posição econômica estável, e, no entanto, mantêm-se ativos frente às organizações que lideram. Portanto, constituem um grupo especial, que se diferencia dos demais, porque é formado por pessoas que já atingiram a estabilidade financeira e continuam trabalhando movidos pela satisfação pessoal de servir. Esses líderes não são a maioria e, no entanto, toda a sociedade se beneficia da sua atuação. Eles têm a necessidade de realização baseada num profundo amor pelo seu trabalho, resultando em geração de empregos, riquezas e desenvolvimento para a sociedade, o que justifica a relevância desse estudo.

O presente estudo aborda a temática do sentido do trabalho para o líder que continua em atividade após completar o tempo legal que lhe permitiria permanecer na inatividade; investiga que sentido tem o trabalho hoje e como interpreta o sentido do trabalho ao longo de sua vida profissional.

A pesquisa é de abordagem qualitativa e está fundamentada nas categorias teóricas do sentido do trabalho na perspectiva ontológica, ou seja, que diz respeito ao líder, enquanto dimensão humana, seu modo de ser e, enquanto ser, como se realiza no trabalho por meio do

exercício da liderança (MENEGHETTI, 2005). O estudo atém-se ao sentido do trabalho enquanto intercâmbio entre o homem e o seu ambiente (natureza), abstraindo-se qualquer contexto sócio-histórico específico.

## 2 Fundamentação Teórica

As duas partes em que essa seção está organizada visam contribuir para a compreensão do tema em estudo. Na primeira parte apresentam-se aspectos referentes à concepção ontológica do trabalho e, na segunda parte, conceituações de líder e liderança, na perspectiva de diferentes autores das áreas das ciências sociais.

### 2.1 Concepção ontológica do trabalho

Diversos campos do conhecimento, a partir de diferentes vertentes epistemológicas, demonstram como o trabalho ocupa um lugar central da vida do ser humano. Já nos estudos da formação do homem grego, encontra-se a descrição do “valor do trabalho”, na obra de Hesíodo, *O Trabalho e os Dias*. O sentido do trabalho, como ordem natural da existência e dela recebendo as leis que o regem, é celebrado como o único caminho, ainda que difícil, para alcançar a *areté* (virtude). O conceito envolve, simultaneamente, a habilidade pessoal e o que dela deriva – bem-estar, êxito, consideração (JAEGER, 1995).

O trabalho faz parte da formação do ser humano e, através dele o indivíduo pode resgatar o sentido da vida. É pelo trabalho que o homem, como ser social, passa da condição de sua origem natural baseada nos instintos para uma produção e reprodução como gênero humano.

De acordo com Lúria (1991), a partir da necessidade do emprego dos instrumentos de trabalho para sua posterior utilização, tem-se a primeira forma de atividade consciente. A preparação dos instrumentos para utilização posterior exigia várias operações auxiliares que levariam ao surgimento de formas de

comportamento que não eram dirigidas por motivos biológicos. Ainda para o mesmo autor:

A atividade consciente do homem não é produto do desenvolvimento natural de propriedades jacentes no organismo, mas o resultado de novas formas histórico-sociais de atividade-trabalho (LÚRIA, 1991, p.75).

Na concepção de Marx (2003), o trabalho, que é a capacidade de transformar a natureza para atender às necessidades humanas, assume um caráter, uma característica que o diferencia daquele realizado instintivamente pelos animais. Ele afirma:

O que distingue o pior arquiteto da melhor abelha é que ele figura na mente sua construção antes de transformá-la em realidade. No fim do processo do trabalho aparece um resultado que já existia antes idealmente na imaginação do trabalhador (MARX, 2003, p. 211).

Nessa perspectiva, o homem faz a prévia ideia do que quer obter, ou seja, o trabalho é a realização de uma posição teleológica (de *telos*, finalidade).

Antunes (1999) apresenta uma concepção complementar à perspectiva ontológico-humanista. Esse autor fundamenta seus argumentos no filósofo húngaro Lukács, para quem o trabalho tem em sua natureza ontológica, um caráter transitório; faz a inter-relação entre o homem (sociedade) e a natureza. Por meio do trabalho há uma mudança no interior do ser material, ocasionando o nascimento de uma nova objetividade. Desta forma, o trabalho torna-se protoforma de toda a práxis social, sua forma originária desde que o ser se constituiu.

O autor identifica três esferas ontológicas – inorgânica, orgânica e social – onde há, necessariamente, uma articulação entre as mesmas que só pode ser compreendida pelo momento predominante. De forma genérica é o salto ontológico, que passa pela centralidade do trabalho (protoforma do agir humano), pela categoria de prévia-ideação como passo

fundamental para a execução do processo do trabalho, chegando à exteriorização e à necessidade do conhecimento das leis do ser inorgânico e orgânico para que os objetivos do processo de trabalho possam ser alcançados.

Por meio do trabalho e da contínua realização de necessidades, a consciência humana deixa de ser mera adaptação ao meio ambiente; faz a mediação entre a esfera das necessidades e a sua realização. Como resultado tem-se o comportamento consciente que é diverso da mera espontaneidade do instinto biológico o qual, embora se distancie (de forma relativa) da natureza imediata, não anula a sua origem ontológica em relação ao trabalho consciente. O trabalho, portanto, está ontologicamente voltado para o processo de humanização do homem.

Lukács (citado por ANTUNES, 1999), menciona que “o trabalho não é um mero ato decisório, mas um processo de uma contínua cadeia temporal que busca sempre novas alternativas” (p. 138). As proposições desse autor acentuam que o processo do trabalho assume a gênese ontológica da liberdade, porque, simultaneamente, ao transformar a natureza, o próprio ser que trabalha se autotransforma. O homem busca atingir um controle de si mesmo, base para a conquista da liberdade. Assim, o trabalho pode ser considerado como modelo à liberdade humana (ibid., p. 142).

O trabalho é o elemento mediador entre as necessidades e a sua realização. Nesta relação metabólica (do ser social e a natureza) o trabalho é o produtor de valores de uso. Na base da práxis social, em sentido genérico e abstrato, por meio do ato laborativo, objetos naturais são transformados em utensílios, ferramentas, instrumentos úteis. Nas formas mais desenvolvidas da práxis social, onde, paralelamente à relação homem natureza, desenvolvem-se inter-relações com outros seres sociais com vistas à produção de valores de uso, tem-se a práxis social interativa, cujo objetivo é convencer outros

seres sociais a realizar determinado ato teleológico (ANTUNES, 1999).

Conforme apontado por Lukács (citado por ANTUNES, 1999), o sujeito é inserido nas relações sociais. As decisões individuais ocorrem dentro das relações sociais e acionam outras tantas relações dos mais variados tipos.

Essa constatação ontológica remete à figura do líder, enquanto inserido no seu contexto social e parte de uma rede de relações na sua área de referência e atuação.

Nas proposições de Maslow (2003), os indivíduos:

Altamente evoluídos assimilam o trabalho dentro da própria identidade, isto é, o trabalho se torna parte efetiva de seu próprio Eu, parte da definição que ele tem sobre si mesmo (MASLOW, 2003, p. 7).

Complementa afirmando que trabalhar pode ser psicoterápico e psicológico, isto é, fazendo pessoas saudáveis crescerem em direção à autorrealização.

As cinco categorias de metas a serem alcançadas, descritas por Maslow, como fisiológicas, de segurança, amor, estima e autorrealização, são relacionadas entre si, por ordem de predominância. Na perspectiva do sentido do trabalho, tem-se que, quando uma necessidade é satisfeita, a próxima preponderante passa a dominar a vida consciente e servir como centro de organização do comportamento. As necessidades preenchidas não servem como motivadores ativos.

Portanto, a atitude dos indivíduos perante o trabalho assume postura também diversa de sentido, conforme a sua situação nas cinco categorias identificadas pelo autor. As pessoas que tenham razoavelmente satisfeitas as suas necessidades de segurança, aceitação, afeição, dignidade e liberdade para desenvolver suas potencialidades pessoais, não serão mais motivadas por necessidades básicas, mas por “metamotivos que vêm a ser essencialmente os valores intrínsecos, as

verdades eternas, os valores do Ser” (MASLOW, 2003, p.10).

De acordo com Morin (2001), para que um trabalho tenha sentido deve ser realizado de forma eficiente e levar a um resultado, ou seja, os objetivos devem ser claros e os resultados devem ter valor aos olhos de quem o realiza; deve permitir a realização de suas competências.

Parece relevante que o trabalhador tenha a oportunidade de testar suas capacidades, com o objetivo de estimular suas necessidades de crescimento pessoal e seu senso de responsabilidade (MORIN, 2001, p. 18).

Pesquisa realizada com jovens executivos brasileiros aponta que o principal sentido do trabalho é permitir a sobrevivência, sendo fundamentais para que um trabalho tenha sentido a natureza das tarefas, a aprendizagem, a autonomia, o reconhecimento e a segurança (MORIN, TONELLI, PLIOPAS, 2007).

Considera-se que as conclusões a que chegaram esses autores, reconfirmam categorias descritas por Maslow na pirâmide das necessidades: a primeira que corresponde às necessidades fisiológicas (como o sono e a alimentação), a segurança e o reconhecimento social (autoestima). Pode-se também, inferir que, por se tratar de jovens, as necessidades afetivo-sexuais (amor) e a autorrealização são, por estes entendidas como decorrentes do atendimento às necessidades básicas.

## 2.2 Líder e liderança

O tema liderança é exaustivamente abordado na literatura existente em diversas áreas, especialmente naquelas da Administração e afins. Entretanto, sobre o sentido do trabalho para o líder que permanece em atividade após o tempo regulamentar de aposentadoria, objeto deste estudo, não foi localizado uma literatura específica.

Cunha (2007) define líder como o tipo representativo de uma sociedade,

chefe, condutor. Afirma ser a palavra originária do inglês *leader*, do verbo *to lead* que significa conduzir. Trata-se do indivíduo que comanda ou coordena outras pessoas; suas ações e palavras exercem influência sobre o pensamento e o comportamento de outras.

Conforme indicado por Meneghetti (2008), a palavra líder, originária de *leading*, encontrada pela primeira vez na língua viking, indicava um homem que tinha um projeto a cumprir e estimulava também os outros a realizá-lo. O conceito apresenta duas características: capacidade de realizar (capacidade de ação) e capacidade de coordenar um grupo a um único escopo (capacidade de socialização).

Em relação ao termo liderança, o novo dicionário Aurélio da Língua Portuguesa descreve que liderança decorre da ação de liderar, refere-se à “função do líder”, portanto, ao que o indivíduo executa (FEREIRA, 2004).

De acordo com Robbins (2000, p. 371):

A liderança é o processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas (ROBBINS, 2000, p. 371).

Essa definição amplia o conceito de liderança como atividade que possibilita a obtenção de resultados que transcendem a esfera individual e que demandam a ação coletiva.

Embora, por vezes a literatura existente seja potencialmente confusa na distinção dos termos líder e liderança, o presente estudo investiga o sentido do trabalho para o líder que ainda permanece em atividade, após o tempo regulamentar de trabalho. Por tal razão, refere-se ao líder e às suas ações de liderança.

O líder é o indivíduo que dirige, representa um grupo, em qualquer contexto, seja econômico, político, social ou ideológico. É capaz de dar unidade de ação com uma multiplicidade de exigências, capacidades e meios. O conceito aplica-se,

portanto, a qualquer pessoa que demonstre habilidade de ter sucesso como operador econômico, político ou social. Nesse sentido, elimina-se a tendência de que somente grandes personalidades sejam reconhecidas como líderes. Aplica-se a qualquer empreendedor de pequenas empresas, construtores, mestres, jornalistas eficientes, artistas com sucesso autônomo, estilistas, cabeleireiros, produtores de vinho, queijo, entre outros.

Entende-se aqui que o comando implica uma capacidade diferenciada. O líder é o indivíduo que se autorrealiza conduzindo outros seres sociais no desempenho do seu trabalho. A cada situação, tem a capacidade de visualizar, selecionar e alocar os recursos adequados (humanos e materiais) que propiciem a solução ótima para a realização econômica, política e social do seu contexto de atuação (MENEGETTI, 2004).

O líder é o centro operativo de mais relações e funções, é aquele que sabe individualizar a proporção de como se movem as relações da vida e sabe aplicar, a cada situação, a fórmula justa para resolver e realizar econômica, política e socialmente (MENEGETTI, 2001, p. 94).

Esse autor considera que, ao desenvolver seus negócios, o líder “desloca bens, interesse, propicia trabalho a centena de pessoas, estimula a sociedade, revitaliza-a, impõe uma dialética que dá impulso ao progresso” (MENEGETTI, 2008, p. 21).

O líder deve ser capaz de ação qualitativa, o que resulta em aumento territorial, de inteligência e de ser. A qualidade aqui é entendida não apenas como um instrumento de *marketing*, mas, essencialmente, como uma mudança psicocultural. Qualquer coisa que faça ou venda, “o líder produz, vende verdadeiramente satisfação, realização, um saber servir bem” (MENEGETTI, 2008, p. 191).

O trabalho para o líder assume um sentido diferenciado, na medida em que, por sua inteligência, sabe harmonizar as relações entre todos para a obtenção do

nível máximo de produção de valores e coisas; a assertiva de suas decisões garante a solução vencedora e propiciam trabalho para todos.

### 3 Metodologia

Trata-se de um estudo descritivo em que foi realizada uma pesquisa qualitativa tendo em vista a sua natureza, ou seja, conhecer os sentidos do trabalho para o líder, por permitir uma maior flexibilidade no levantamento e tratamento das informações obtidas.

O grupo selecionado foi constituído por cinco líderes de ambos os sexos, com 60 anos de idade ou mais, que, mesmo tendo completado o tempo regulamentar de trabalho, permanecem ativos frente às suas organizações, ou seja, já realizaram são expectativa financeira e permanecem trabalhando. São empresários proprietários de empresas situadas na Região Sul do Brasil, com grau de escolaridade superior ou de pós-graduação nas áreas de Administração, Economia, Ciências Contábeis e Letras.

O processo de pesquisa foi por abordagem direta, através de uma entrevista individual, semi-estruturada, tendo sido elaborado um tópico guia, contemplando os temas centrais e o problema de pesquisa.

As entrevistas foram gravadas em fitas cassete e a sua transcrição originou um *corpus* textual que possibilitou a posterior análise de conteúdo.

Através do estudo das informações então sintetizadas, foi procedida a análise de conteúdo por ser “uma técnica para produzir inferências de um texto focal para seu contexto social de maneira objetivada” (BAUER e GASKELL, 2002, p. 191). Assim, na análise das informações foi considerado, não só o conteúdo manifesto, mas aquele latente, isto é, que era percebido pelo entrevistador. Em especial, chamou a atenção a paixão e ao entusiasmo com que falavam do seu trabalho no transcórre da entrevista.

Cuidado especial foi dedicado à interpretação do material transcrito das entrevistas, pois:

Os textos, do mesmo modo que as falas referem-se aos pensamentos, sentimentos, memórias, planos e discussões das pessoas, e algumas vezes nos dizem mais do que seus autores imaginam (BAUER e GASKEL, 2002, p. 189).

### 4 Resultados e Discussão

Os resultados a seguir descritos foram precedidos de uma cuidadosa análise para a identificação e a compreensão do tema objeto do estudo, face ao que foi expresso pelos entrevistados.

Cada depoimento revelou-se um material instigante, na medida em que as respostas aos questionamentos reservam um conteúdo rico em experiências e relatos que permitem reflexões diversas sobre o sentido do trabalho para o líder. Desse modo, o conteúdo das respostas, por vezes, está transcrito com o objetivo de melhor evidenciar a realidade manifestada pelos entrevistados.

As informações referentes à idade em que começaram a trabalhar mostram que todos os líderes iniciaram a sua atividade laborativa ainda muito jovens, como ilustram os seguintes depoimentos:

*“Desde que me lembro de ser gente eu já trabalhei, fiz alguma coisa em casa com meus pais na roça, (...) sempre tive o privilégio de ter pais que faziam a gente trabalhar desde pequeno e eu gostava de trabalhar”* (E1).

*“Desde os 10 anos de idade, no primeiro dia de férias, meu pai nos levava para trabalhar... No início fui estafeta, encaixotava as mercadorias (ele tinha atacado), separava, fui balconista, depois viajante vendedor, fui faturista, fui caixa... na medida que ia crescendo..., então, fiz todos estes trabalhos comuns (...) desde criança”* (E2).

*“Desde uns 10/12 anos, eu fazia o trabalho de bancos (...) todos os dias eu saía da aula, almoçava e ia ser caixa (...). Adorava aquilo ali”* (E4).

*“Desde que eu me lembro que eu era gente, tinha uma enxada na mão. Então, comecei a trabalhar, acho que com uns 5, 6 anos de idade”* (E5).

Apenas um dos entrevistados iniciou efetivamente a trabalhar na juventude, mas

insistia em afirmar que desde criança tinha um grande desejo de trabalhar.

*“Quando tinha, aproximadamente (...), 4, 5 anos, (...) eu organizava prateleiras com madeiras, forrava de papel e vendia flores, que eu mesmo fazia as mudas, para minhas avós, para os vizinhos (...). Eu vi uma vez um engraxate engraxando sapatos e ganhando, (...) também resolvi engraxar todos os sapatos do meu pai (...) sempre tive inata esta vontade de trabalhar” (E3).*

Os relatos mostram que o trabalho era um fato normal, que fazia parte do cotidiano da vida dos entrevistados, sem a conotação de sofrimento ou castigo; era inquestionável a sua realização.

Além de terem iniciado muito jovens, todos os entrevistados tiveram as suas primeiras experiências de trabalho a partir do empreendimento na iniciativa privada, no caso, da família, para posteriormente construírem seus próprios negócios. Assim, as primeiras experiências laborativas propiciaram o embrião para que, ao longo do tempo, pudessem construir seus empreendimentos. Observa-se, portanto que o início da ação liderística já estava presente na vida dos entrevistados.

Cabe registrar também que foi significativo observar, não somente as declarações sobre o gosto que tem pelo seu trabalho, como também, o prazer com que falam dele.

Ao serem indagados sobre o que representava o trabalho enquanto jovens observou-se que tinha o sentido do atendimento às necessidades mais imediatas; representava a possibilidade de pagar os estudos, atender às exigências do vestir-se, de locomover-se, de moradia. Entretanto, sempre estavam focados num objetivo maior, pois a cada ano, novas metas de crescimento pessoal deveriam ser atingidas. Evidencia-se assim, a descrição de Maslow a respeito da hierarquia das necessidades, quando afirma estarem as cinco categorias (fisiológicas, segurança, amor, estima e autor-realização) relacionadas entre si por ordem de predominância. Uma necessidade satisfeita torna a seguinte como preponderante e motivadora da vida consciente do sujeito (MASLOW, 2003).

*“Quando eu era jovem, a cada ano eu precisava (...) de ter um fato de destaque na minha vida.*

*Digamos, por exemplo, primeiro era comprar roupa boa, depois comprar (...) o meu próprio carro (...) formar na faculdade, enfim, ter um crescimento profissional. Assim, a cada ano eu precisava (...) dizer: bem neste ano eu fiz isto, mais aquilo” (E1).*

*“No tempo de estudante a gente trabalhava nas férias, que eu achava importante para aprender... então, era uma extensão da escola. Depois, quando eu fiz faculdade (...) me formei com 22 anos e a partir daí, fui trabalhar direto (...). Acostumei-me a trabalhar desde muito cedo” (E2).*

*“No começo via como uma responsabilidade familiar, como algo que honestamente tinha que ser feito para (...) a família (...) foi totalmente saudável. Trabalhei na agricultura até os 13 anos de idade, aí meu pai, como não podia me dar estudo, me colocou numa oficina mecânica para aprender um ofício. (...) e o meu objetivo sempre foi estudar e eu não podia, quando vim para o quartel (...) voltei a estudar (...). Eu trabalhava e objetivo do meu trabalho não era fazer dinheiro, era sustentar meus estudos” (E5).*

Embora presente o sentido do trabalho como “dever, obrigação, ganha-pão, pagar estudos”, destaca-se o compromisso em atingir metas que impulsionavam à realização de outras atividades. Ou seja, na medida em que, por meio do trabalho, realizavam atividades e conquistavam novos objetivos, esta conquista lhes dava liberdade e os impulsionava à consecução de atividades de maior destaque, como se refere o entrevistado:

*“...A cada ano eu buscava (...) dar um passo para a frente e, também, constantemente, ao mesmo tempo, (...) buscava ter algo assim também de realização social” (E1).*

Os depoimentos acima mencionados demonstram que, no exercício de suas atividades, no processo do trabalho houve a conquista de novas alternativas propulsoras para o fortalecimento da pessoa do líder, e, no controle sobre si mesmo, a busca de novos patamares de sucesso.

Cada etapa vencida proporcionava um novo grau de liberdade, que os desafiava impulsionando-os a novas conquistas. Isso comprova que, das ações bem sucedidas advêm, como consequência, os resultados econômicos obtidos através de seus empreendimentos.

Por se tratar de pessoas com uma trajetória profissional e pessoal diferenciada,

o trabalho faz parte da sua própria identidade, da definição que têm sobre si mesmos, onde trabalhar as faz crescer e se autorrealizarem.

Considerando já estarem com suas expectativas financeiras atendidas, os líderes mantêm-se em atividade motivados por grandes desafios, que Maslow os denomina “metamotivos”, valores intrínsecos denominados de “valores do Ser” (MASLOW, 2003, p.10).

*“Desde pequenas coisas (...), por exemplo, fui presidente do CPM do colégio, fui presidente da comunidade católica aqui do estado, fui prefeito, fui buscando (...) era um desejo meu de participar ativamente da vida social, dar a minha contribuição. Deixar o meu legado em todos os locais por onde passava. E sempre foi assim, sempre foi algo de muito proveitoso como em busca de protagonismo pessoal, mas também como busca em cada época, em cada idade, realizar aquilo que eu achava que era importante realizar” (E1).*

Esse depoimento de E1 mostra o trabalho como mediador entre as necessidades e a realização pessoal. Por serem os entrevistados líderes em seus diferentes campos de atuação, o processo do trabalho, enquanto mediação entre necessidade e realização, é feita por meio de pessoas, ou seja, o exercício da liderança.

Quando questionados sobre o que representa o trabalho atualmente, obtiveram-se expressões que remetem ao verdadeiro sentido do trabalho em suas vidas, como mostram os depoimentos a seguir:

*“...trabalho é um prazer, é uma alegria, uma realização. O trabalho é a forma da gente se realizar” (E1).*

*“Trabalho (...) é uma diversão (...)” (E2).*

*“O sentido do trabalho hoje é o social. O meu projeto de vida que, além de desenvolver a mim, não basta, eu devo contribuir. Isto para mim é o prazer” (E3).*

*“É um prazer (...)” (E4).*

*“É um prazer enorme trabalhar. Eu não sei ficar sem trabalhar” (E5).*

A análise que se faz aqui é que, na essência, é pelo exercício da liderança que os entrevistados, ao obterem a realização de si mesmos, também o fazem para muitos. Os líderes, na medida em que se autoconstroem através do trabalho, ao mesmo tempo exercem um papel fundamental no contexto

das relações sociais, pois são capazes de prover oportunidades, recursos e soluções para outros tantos indivíduos que consigo trabalham.

Ao desenvolverem-se a si mesmos, por sua inteligência, são capazes de interagir na manutenção e no desenvolvimento de seus negócios, dando oportunidade a que outras tantas pessoas cresçam. Da realização de si mesmos, geram novas oportunidades que beneficiam diretamente os seus colaboradores e, indiretamente, a sociedade como um todo.

Para que possa realizar-se, o líder tem uma necessidade intrínseca de ser útil, o que beneficia a todos os que estejam situados no seu raio de influência de ação. Portanto, as suas ações na sociedade, são um meio de realizar-se.

Os três depoimentos a seguir elucidam os benefícios da ação do líder para as pessoas que com ele trabalham e, em consequência, para a sociedade como um todo.

*“Eu vejo o maior benefício para essas pessoas é a oportunidade, (...) de elas terem o seu salário, (...) mas, acima de tudo, a oportunidade pessoal das pessoas se realizarem através da sua profissão, buscar um crescimento profissional, buscarem o seu protagonismo (...). Há mais de quinze anos eu digo isto: o tamanho da empresa depende do tamanho das pessoas que estão comigo. Se elas crescem, a empresa cresce; se elas não crescem, eu não tenho como crescer (...). Isto é realmente uma coisa que estimula as pessoas, muitas vezes, muito mais do que o dinheiro: a oportunidade das pessoas crescerem, das pessoas mostrarem o que sabem fazer, se sentirem capazes. Isso faz com que a empresa cresça e as pessoas também cresçam. É só saber fazer com que esta inteligência cresça, é claro que depois existe o resultado. Mas, a maior alegria minha é dar a oportunidade para as pessoas crescerem” (E1).*

*“Ninguém faz fortuna sozinho. Quando faz para si, carrega um exército junto, dependendo da dimensão do projeto. Então, o benefício é direto para todos aqueles que participam. Na vida tem dois projetos vencedores: ou se é um líder vencedor ou se serve a um líder vencedor. Qualquer outro caminho é furado... E um bom líder tem junto com ele outras lideranças e tem também seguidores” (E2).*

*“A iluminação que eu tive foi, trate bem as pessoas. Faz dez anos que a minha filosofia é esta: o cliente em segundo lugar, primeiro a minha equipe. Então eu consigo formar. Hoje eu sei encontrar os talentos, sei mantê-los e os meus lucros são cada*



vez maiores: proporcionais à satisfação que eles têm aqui dentro. (...). Foi uma somatória de fatores que me levaram a descobrir o óbvio: trate bem as pessoas que elas vão te dar o resultado” (E4).

No último questionamento, foi solicitado que os entrevistados complementassem livremente ao que já haviam declarado. Em todos houve a ratificação do prazer pelo trabalho e a necessidade de servir.

O entrevistado E3, por exemplo, expressa a sua satisfação ao compreender o sentido do trabalho como o cumprimento de um projeto que já é seu.

*“O sentido do trabalho hoje, é cumprir um projeto que já é meu (...). Aos 45 anos eu já tinha uma vida, em termos sociais, totalmente organizada (...). A coisa do ter, com 45 anos eu já tinha terminado. Pensava (...) „na tua família as pessoas duram 90 anos. Fiquei numa crise incrível (...). O que vais fazer nos próximos 45? Esta era a minha angústia (...) tinha 50 anos (...) e fiquei feliz (...) compreender que quando uma pessoa termina uma missão, passa para uma outra maior. Eu parti com o maior entusiasmo e acho que até os 95 eu vou andar neste ritmo, porque (...) podemos andar para a frente (...), colaborar com tudo; é um espetáculo. Enquanto eu tiver este ímpeto de fazer e a possibilidade de fazer, eu vou pronta e este é o meu prazer efetivamente” (E3).*

O entrevistado E1 afirma que entre os pontos práticos para o sucesso, o primeiro é o trabalho.

*“Não adianta a pessoa fazer mil outras coisas se tudo o que ela aprende (...) se ela não botar a mão, (...) trabalhar, fizer a coisa acontecer (...). A gente é corpo e alma e o instrumento de realização da alma é o corpo... e o trabalho faz bem (...). E eu vejo que todas as pessoas que trabalham estão felizes. As pessoas que trabalham, fazem aquilo que gostam... Nenhuma pessoa está deprimida. Está feliz, está sempre querendo mais... O trabalho é uma forma de realização muito grande. É claro que as pessoas têm de buscar a fazer aquilo que elas gostam, que estejam vocacionadas, sim, é verdade, mas não existe nenhuma pessoa que eu vi no mundo, realizada sem trabalhar. Aliás, eu vejo que as pessoas que não têm trabalho, que não buscam o trabalho como forma de realização, elas jamais são pessoas felizes, realizadas. Sempre estão tentando achar qualquer coisa, mas nunca acham por que não focam que o trabalho é um prazer, é uma alegria, uma realização. O trabalho é a forma da gente se realizar” (E1).*

O entrevistado E2 refere-se à autossabotagem que determinadas pessoas fazem por tratarem o trabalho como algo penoso, difícil, conforme descrito pela ideologia judaico-cristã e os valores da sociedade em geral. Na realidade, trabalho para ele faz parte do cotidiano da vida e é considerado como uma diversão:

*“...o que mais atrapalha as pessoas (...) é que elas se precaveem contra o trabalho (...), a sociedade inteira pensa assim: (...) que o trabalho, na Bíblia também, que o trabalho... tem que suar... é penoso. Trabalho na realidade faz parte, é uma diversão (...), as pessoas fazem o contrário, elas devem desenvolver através do hábito, o gosto pelo trabalho e devem se precaver de hábitos sociais que não tem nada a ver com a realidade de cada um” (E2).*

Os entrevistados complementaram suas falas ratificando a importância do trabalho para os seus liderados, ressaltando que, além da oportunidade de crescimento, devem executá-lo como projeto pessoal a que são vocacionados, por ser o trabalho a única forma de realização.

## 5 Considerações Finais

Do que foi expresso pelos entrevistados, pode-se depreender que uma das características do grupo pesquisado é ter iniciado as atividades laborativas ainda muito jovens, tendo realizado suas primeiras experiências em empreendimentos da iniciativa privada, ainda na família.

Os relatos mostram que o trabalho não tinha a conotação de sofrimento ou castigo, pois o expressam como um fato normal do seu cotidiano. Os diferentes depoimentos revelam um interesse contínuo e uma preocupação com o seu bom desempenho, aliado a uma vigilante atenção ao crescimento. Adiciona-se então, o sentido de construção de vida através do trabalho, pois, como foi sendo revelado, a cada nova conquista, outras iam se interpondo com premência de realização.

Na descrição do que poderia mudar no sentido do trabalho ao longo da vida profissional, percebe-se que, num primeiro momento representava a satisfação de

necessidades imediatas. Entretanto, na proporção em que as suas necessidades básicas eram atendidas, ao mesmo tempo, desempenhavam o papel de propulsoras para novos desafios, sempre focados em seus objetivos.

A cada relato, pode-se constatar a importância que o trabalho exerce na formação do ser humano. As experiências vivenciadas permitiram a realização gradativa de objetivos empreendedores onde o exercício da liderança se fazia presente.

A transitoriedade do trabalho é percebida na descrição dos entrevistados para os quais, cada etapa vencida representava um impulso na direção de novas alternativas. Isso permitia um gradativo controle sobre si mesmo e consequente liberdade na conquista de espaços de liderança em termos econômicos e sociais.

Fato marcante refere-se à alegria e ao entusiasmo com que falam sobre o sentido do trabalho. Todos os entrevistados manifestaram-se dessa forma ao usarem expressões como sendo o trabalho um prazer, uma alegria, uma diversão, o que chama a atenção para a necessidade da revisão no paradigma do trabalho, enquanto socialmente considerado como algo penoso, um sacrifício ou castigo.

A atividade de liderança é uma constante ao longo das experiências profissionais dos entrevistados, que manifestam um profundo amor pelo trabalho que realizam, demonstrando ser o seu exercício uma forma de se realizarem. Portanto, a liderança é um serviço através do qual o líder realiza o seu potencial. Assim, do seu trabalho, ao permanecer em atividade, toda a sociedade se beneficia, pois tem a capacidade de prover para muitos no seu âmbito de atuação, quer seja ele político, econômico ou social.

Os resultados positivos da ação desses líderes direcionam ainda, para outras razões de futuras investigações. A importância do estímulo para que outros tantos líderes que, com experiência no

exercício de liderança, sejam estimulados a permanecerem em atividade, como forma de benefício a si mesmos, num primeiro momento, e para a sociedade que se beneficia diretamente de suas ações. O incentivo aos jovens que, ao lado dessas lideranças, valorizando suas experiências e vivências, sejam estimulados a darem o verdadeiro sentido ao trabalho, dispensando tempo para uma pertinente preparação em cada etapa da vida profissional, para que possam, no tempo adequado, estarem preparados para o exercício da liderança.

## Referências

- ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. 3. ed. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.
- BAUER, M. W., GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- CUNHA, A. G. da. **Dicionário etimológico da língua portuguesa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Lexikon Editora Digital, 2007.
- FERREIRA, A. B. de H. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 3. ed. Curitiba: Positivo, 2004.
- JAEGER, W. **Paidéia: a formação do homem grego**. 3. ed. São Paulo: Martins Fortes, 1995.
- LURIA, A. R. **Curso geral de Psicologia: introdução evolucionista à Psicologia**. 2. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1991.
- MARX, K. **O capital**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.
- MASLOW, A. H. **Diário de negócios de Maslow**. Organizado por Déborah C. Stephens. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MENEGHETTI, A. **A psicologia do líder**. 4. ed. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2008.
- MENEGHETTI, A. **Dicionário de Ontopsicologia**. São Paulo: Ontopsicologica Editrice, 2001.
- MENEGHETTI, A. **Fundamentos de Filosofia**. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2005.

MENEGHETTI, A. **Manual de Ontopsicologia**. 3. ed. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2004.

MORIN, E. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n.3, p.8-19, jul./set., 2001.

MORIN, E.; TONELLI, M. J.; PLIOPAS, A. L. V. O trabalho e seus sentidos. **Psicologia e Sociedade**, São Paulo, v.19, n.1, p. 47-56, 2007.

PEREIRA, I. **Dicionário grego-português e português-grego**. 5. ed. Porto: Livraria Apostolado da Imprensa, 1976.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

*Autores:*

*Beatriz Machri de Pellegrini:* administradora, professora da Faculdade Antonio Meneghetti, Mestre em Administração (UFRGS).

*Ana Maris Petry:* consultora, professora da Faculdade Antonio Meneghetti, mestranda em Filosofia (PUC-SP).

*Soraia Schutel:* administradora, professora da Faculdade Antonio Meneghetti, Mestre em Administração (UFSM), doutoranda em Administração (UFRGS).

Recebido em: 05/12/2010.

Aprovado em: 22/12/2010.