

UNAM – UNIVERSIDADE NACIONAL DE MISIONES
Posadas - Argentina

FELICIDADE E TRABALHO: uma relação necessária e possível em tempos de pós-modernidade e globalização

ROSELEI LUIZ ANGST

Posadas (AR), septiembre de 2018.

ROSELEI LUIZ ANGST

FELICIDADE E TRABALHO: uma relação necessária e possível em tempos de pós-modernidade e globalização

Tese de doutorado apresentada ao Programa de Doutorado em Administração da Universidade Nacional de Misiones - UNAM, como requisito para a obtenção do grau de Doutor em Administração.

Directora: Dra. Enise Barth

Posadas (AR), septiembre de 2018.

FICHA CATALOGRÁFICA

Dedicado às pessoas que acreditam no trabalho como fonte crescimento pessoal e profissional, cujos frutos podem ser revertidos em benefício da comunidade.

AGRADECIMENTOS

Ao final desta trajetória é extensa a lista de agradecimentos, afinal, muitas foram as pessoas e instituições que contribuíram para este desfecho.

Inicialmente, agradeço a meus pais, que na singeleza de suas ações, me ensinaram que uma casa precisa ser antes de tudo, um lar, onde encontramos afeto, ensinamentos e apoio.

Ao Rosimar e ao Roniquel, mais que irmãos, são meus primeiros e melhores amigos, fieis e verdadeiros.

À minha irmã Rosane Aparecida Casagrande, pela serenidade e presença meiga, mas forte e decidida.

Aos demais familiares, que não viam em mim apenas mais um, mas sim alguém com possibilidade de escrever sua história, contrariando todas as adversidades.

Aos mestres, que compartilharam mais do que saberes. Por meio de seus exemplos, aprendi a desafiar meus limites.

A UNOESC – campus São Miguel do Oeste, Universidade em que cursei a Graduação em Administração, e onde tive a honra de lecionar e coordenar o Curso de Administração.

À UNAM, porta que se abriu para realizar o sonho deste Doutorado.

À Cooperativa Agroindustrial Alfa, que em nome do Presidente agradeço a todos os funcionários, em especial àqueles que compartilharam suas experiências e participaram diretamente da pesquisa, gerando os dados empíricos, essenciais para a análise do tema proposto nesta Tese.

À coordenadora do Programa de Doutorado em Administração, Doutora Nilda C. Tañski e à minha Orientadora Doutora Enise Barth, que não tenho como expressar em palavras a gratidão por tê-las conhecido e tido a honra de ser orientado por seres humanos e profissionais tão especiais.

Aos acadêmicos para os quais lecionei e com os quais geramos saberes que contribuíram para continuar na caminhada de me tornar quem desejo ser.

Aos milhares de pessoas que participaram das palestras-shows realizadas. A troca de energia contribui muito para meu crescimento.

Finalmente, meu agradecimento principal, a Deus, por ter tornado tudo isso possível.

“Aqui, a causa de cada um, é a causa de todos”.

(Romeo Bet, Presidente da Cooperalfa).

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Se as 300 maiores cooperativas mundiais formassem um país.....	36
Figura 2 - Linha do Tempo das Gerações.....	56
Figura 3 - Comparação entre grupos e equipes de trabalho.....	61
Figura 4 - Etapas do processo de avaliação de desempenho.....	72
Figura 5 – Hierarquia das Necessidades desenvolvida por Maslow.....	94
Figura 6 - Inventário de Bem-Estar no Trabalho - IBET-13.....	111
Figura 7 – Evolução do quadro funcional Cooperalfa.....	117
Figura 8 - Pessoas treinadas no período 2015-2017 pela Cooperalfa.....	119
Figura 9 – Treinamentos realizados pela Cooperalfa no período 2015-2017/horas.....	119
Figura 10 - Educação continuada corporativa: agregando valor as pessoas e a organização.....	120
Figura 11 – Pagamento de cota-capital em 2017 – R\$.....	121
Figura 12 – Diretrizes para a felicidade no trabalho.....	151

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 - Diferenças entre um empreendimento cooperativo e uma empresa mercantil.....	35
Quadro 2 – As organizações na concepção de Morgan.....	39
Quadro 3 – Linguagem reativa e proativa.....	65
Quadro 4 - Fatores fundamentais para melhor relacionar-se.....	66
Quadro 5 – Visões de conflitos.....	68
Quadro 6 - Conceitos de religiosidade e espiritualidade.....	83
Quadro 7 - Fatores Motivacionais e Fatores Higiênicos.....	98
Quadro 8 - Atribuições e responsabilidades visando a qualidade de vida no trabalho.....	102
Quadro 9 - Princípios básicos das organizações resilientes.....	104
Quadro 10 – Teoria das necessidades aplicada ao trabalho.....	134
Tabela 1 - Parâmetros de avaliação dos escores do IBET-13.....	113

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Sexo dos participantes.....	122
Gráfico 2 – Faixa etária dos participantes.....	123
Gráfico 3 – Estado civil dos participantes.....	123
Gráfico 4 - Escolaridade dos participantes.....	124
Gráfico 5 – Tempo de serviço na Cooperalfa.....	125
Gráfico 6 – Se ocupa cargo de chefia.....	126
Gráfico 7 – Espírito religioso, se se considera uma pessoa religiosa/espiritualizada.....	127
Gráfico 8 - Percepções de felicidade no trabalho pelos funcionários da Cooperalfa.....	130

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AARA	Associação Atlética Recreativa Alfa - Chapecó
ABCOOP	Associação Brasileira de Cooperativas
AGF	Aquisição do Governo Federal
Aurora Alimentos	Cooperativa Central Aurora Alimentos
CEMI	Câmara dos Especialistas em Medicina Integrativa
CHA	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
CIEE	Centro de Integração Empresa Escola
CNCoop	Confederação Nacional das Cooperativas
COOPERALFA	Cooperativa Regional Alfa/Cooperativa Agroindustrial Alfa
FECOAGRO	Federação das Cooperativas Agropecuárias do Estado de Santa Catarina
IBET	Inventário de Bem-Estar no Trabalho
MPC	Modo de Produção Capitalista
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
OMS	Organização Mundial da Saúde
PIB	Produto Interno Bruto
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
UNASCO	União Nacional de Cooperativas

RESUMO

A presente Tese teve como escopo principal abordar a temática da felicidade no trabalho. O objetivo geral do estudo consistiu em identificar os principais fatores de felicidade no trabalho e o nível de bem-estar (felicidade) dos funcionários da Cooperativa Agroindustrial Alfa (Cooperalfa), de Chapecó, SC. Os objetivos específicos foram: verificar quais os fatores internos que influenciam na felicidade das pessoas nas organizações; identificar os fatores externos que influenciam na felicidade dentro das organizações; entender como as pessoas buscam eliminar os fatores que levam ao sofrimento e; construir uma proposta com as diretrizes capazes de estimular a felicidade no trabalho. A metodologia utilizada foi pesquisa aplicada com 145 funcionários e gestores da Cooperativa Agroindustrial Alfa (Cooperalfa) de Chapecó, SC. O levantamento de dados foi realizado por meio de questionário semiestruturado e do Inventário de Bem-Estar no Trabalho - IBET-13. O Inventário tem por finalidade analisar um estado psicológico caracterizado como bem-estar no trabalho. Os resultados obtidos permitiram a criação de 21 diretrizes capazes de estimular a felicidade no trabalho e confirmar a hipótese de que a felicidade no trabalho é uma conquista possível em tempos de pós-modernidade e globalização, desde que observados fatores externos e internos das empresas e de seus funcionários.

Palavras-chave: Felicidade no trabalho, bem-estar no trabalho, Cooperativa Agroindustrial Alfa (Cooperalfa).

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Fundamentação	14
1.2 Problema	16
1.3 Hipóteses	16
1.4 Objetivos gerais e específicos	16
1.5 Metodologia	17
1.6 Resultados esperados e contribuições da pesquisa	18
1.7 Breve estrutura da tese.....	19
2 O TRABALHO	22
2.1 O Trabalho: contexto geral.....	22
2.2 O sentido do trabalho	23
2.3 Mudanças no Mundo do Trabalho	25
2.4 O Trabalho: análise de suas perspectivas	27
2.5 Teoria Marxista ou do Conflito	27
2.6 Perspectiva da Ação Comunicativa.....	28
2.7 Perspectivas da Pós-Modernidade	28
2.8 Economia solidária: uma nova forma de organização para a realização do trabalho com igualdade e justiça social.....	29
2.8.1 Associativismo e cooperativismo: a cooperação como meio para alcançar o desenvolvimento social e humano.....	31
3 O CONTEXTO ORGANIZACIONAL	37
3.1 Definição de Organizações.....	37
3.2 O Sistema.....	38
3.3 Comportamento Humano nas Organizações.....	41
3.3.1 A gestão de pessoas.....	42
3.4 Cultura Organizacional	43
3.5 O Clima Organizacional	45
3.6 O conhecimento como fator de diferenciação.....	46
3.4.3 O conhecimento científico nas organizações.....	48
3.5 Centralização e Descentralização	49
3.6 Mudanças nas Organizações	52
3.6.1 Barreiras encontradas para implantação de mudanças nas organizações	

.....	53
3.6.2 A implementação do pensamento estratégico como fator de sucesso nas organizações	54
3.7 As gerações e o mercado de trabalho.....	56
3.7.1 Geração Baby Boomers.....	56
3.7.2 Geração X.....	57
3.7.3 Geração Y.....	57
3.7.4 Geração Z.....	58
4 AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NAS ORGANIZAÇÕES: implicações e habilidades necessárias para seu pleno desenvolvimento.....	60
4.1 A diferença entre trabalhar em equipe e trabalhar em grupo.....	60
4.2 O exercício da Liderança	63
4.3 Comunicação.....	64
4.4 Os conflitos: administração e resolução	66
4.5 O estresse e sua administração.....	68
4.6 A Avaliação de Desempenho	70
5 RACIONALIDADE X FELICIDADE: diversos olhares para um tema subjetivo	74
5.1 A Felicidade: buscando explicações, mergulhando em conceitos	75
5.2 Uma visão filosófica de felicidade	77
5.3 Uma visão antropológica de felicidade	78
5.4 Uma visão psicológica de felicidade	78
5.5 A visão da medicina da felicidade	80
5.6 O conceito de felicidade no campo da Administração	81
5.7 Felicidade e espiritualidade/religiosidade/crenças pessoais.....	82
5.8 A felicidade e os sete pecados capitais no mundo do trabalho	83
6 A AUSÊNCIA DE FELICIDADE NO TRABALHO E ASPECTOS QUE PODEM CONTRIBUIR PARA SUA CONQUISTA.....	89
6.1 Absenteísmo.....	89
6.2 Rotatividade.....	90
6.3 Falta de qualidade nos produtos ou serviços	91
6.4 Falta de produtividade	92
6.5 Aspectos que podem contribuir para felicidade no trabalho	93
6.5.1 As necessidades do ser humano.....	93
6.5.2 A questão da motivação	95

6.5.2.1 Motivação empresarial.....	96
6.5.3 As condições de trabalho.....	98
6.5.4 A qualidade de vida no trabalho	99
6.5.5 A questão da remuneração	102
6.6 Resiliência: a arte de superar as adversidades.....	104
6.7 Apoiar o empreendedorismo.....	105
7 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	108
7.1 Delineamento da Pesquisa	108
7.2 Seleção da População e Amostra	109
7.3 Coleta de Dados	110
7.4 Análise e Interpretação dos Dados.....	112
8 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	115
8.1 Cooperativa Agroindustrial Alfa (Cooperalfa)	115
8.2 Gestão de Pessoas na Cooperalfa.....	117
8.3.1 Perfil dos Participantes.....	122
8.3.2 – Percepções de felicidade no trabalho	127
9 PROPOSTA - Diretrizes capazes de estimular a felicidade no trabalho	150
10 - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	170
BIBLIOGRAFIA	175
ANEXOS	189
Anexo A – Questionário.....	189
Percepções de felicidade no trabalho	189
Anexo B – Dados Gerais Cooperalfa.....	190

1 INTRODUÇÃO

A presente tese teve como tema identificar os principais fatores de felicidade no trabalho a partir da hipótese felicidade e trabalho: uma relação possível e necessária em tempos de pós-modernidade e globalização.

1.1 Fundamentação

O que é felicidade? Questionamento para o qual se busca uma resposta de forma insistente ao longo dos tempos, mas que permanece uma incógnita, não se chegando à uma definição cabal para o termo. Em comum, todos buscavam e buscam uma definição capaz de explicar este sentimento individual, que tem expressão na essência da existência da humanidade.

Constata-se que esta busca se dá de forma mais incisiva na pós-modernidade, onde uma sede de satisfação em vários setores da vida permeia nossa existência, porém registros demonstram que na antiguidade ela foi discutida por filósofos, Sócrates acreditava que “[...] buscar ser feliz é uma tarefa de responsabilidade do indivíduo [...]” (Csikszentmihalyi, 1990) e Aristóteles (1985) entendia que a finalidade humana, aquilo a que todos os homens tendem, é a felicidade. No âmbito do conhecimento científico, o termo tem sido traduzido por bem-estar subjetivo.

No Brasil, Ramos (1983) destacou-se em estudos sobre a sociedade e o ser humano que a compõe, realizando uma crítica contundente à sociedade moderna, na qual as pessoas apresentam caráter extremamente utilitarista, fútil e egoísta. O autor destaca em seus estudos o surgimento de um novo modelo de homem, o parentético, que possui um nível elevado de consciência crítica, entende seu lugar na sociedade e não se acomoda. Preocupa-se com seu bem-estar mas entende-se como pertencente a algo maior, essa gaia que nos une e nos torna interdependentes do meio e responsáveis por ele. O homem parentético pretende uma sociedade melhor, e luta para isso, para tanto trabalha com prazer e comprometimento, frutos de um comportamento ativo e criativo (Ramos, 1983).

Nesta perspectiva de entender a felicidade como um construto que envolve diversos fatores, Duboc (2018 [online]) magistralmente declarou: “não se acostume com o que não o faz feliz, revolte-se quando julgar necessário. Alague seu coração de esperanças, mas não deixe que ele se afogue nelas”.

Por ser uma manifestação pessoal, a conceituação de felicidade é abordada sob diversos enfoques, decorrente de predisposições intrínsecas da personalidade e das influências do meio. A discussão conceitual desse tema evidencia os diferentes entendimentos de plenitude do ser humano. Embora seja uno, há estudiosos que o conceituam como um ente mecanicista, delineando a visão taylorista. A convergência entre as manifestações está na busca por uma definição que consiga elencar vários sentimentos deste comportamento individual.

Nesta busca, Morin (1996, p. 282) acredita que “o homem não é somente biológico-cultural. É também espécie – indivíduo-sociedade-indivíduo; o ser humano é natureza multidimensional”. Corroborando com a informação, para Chanlat (1996) o ser humano é ao mesmo tempo genérico (por pertencer à espécie humana), singular (por possuir características pessoais, únicas e individuais), ativo (por possuir faculdades de poder pensar e agir, manifestar seus desejos, aspirações e potencialidades na construção da realidade) e reflexivo (de todas as espécies, apenas a humana possui a capacidade de analisar criticamente suas ações e todo o contexto em que está inserido, a fim de haver uma transformação). O ser humano é, também, um ser social, isto é, depende de outros para se desenvolver, interage com eles e com o ambiente, conseqüentemente buscando sua realização através do outro.

Ao discorrer sobre os fatores que influenciam na felicidade humana, Dejours (1997) refere o trabalho, que é necessário por ser o meio de sustento familiar, o modo de se obter renda para a manutenção da saúde, a conquista de bens materiais, bem como proporcionar regalias a si mesmo e aos seus. Porém, pelo fato de se categorizar como atividade necessária (uma obrigação), muitas vezes se torna o motivo de sentimentos negativos, fruto de questões que serão explanadas ao longo deste estudo.

Para Bauman (2001), o ser humano já não se vê como alguém portador de sonhos e necessidades, desejos e possibilidades, mas alguém que precisa reencontrar-se, encontrar o elo perdido de si consigo mesmo. É preciso redescobrir-se. Neste caminho de redescoberta, necessita-se palmilhar por caminhos diversos, a fim de construir uma linha de raciocínio que possibilite não apenas viver neste mundo novo da era do conhecimento, mas também desfrutar de todas as possibilidades que ele oferece, de maneira produtiva e salutar. O autor define a modernidade como líquida e fluida, onde a impermanência e a constante mudança de forma nela verificadas nunca têm um término.

Mayo (apud Chiavenato, 2011), criador da Teoria das Relações Humanas dedicou-se a desenvolver experimentos sobre o comportamento humano, com especial atenção à sua reação diante da fadiga e a influência das condições físicas do trabalho na produtividade. Em sua obra (1920-1930), estudou a apatia, alienação e atenção ao fator humano, além do alcoolismo nas fábricas. A partir da metodologia de ver as organizações pela metáfora de serem organismos, concluiu que a natureza das pessoas influencia o trabalho tão ou mais que o planejamento.

1.2 Problema

O desafio de entender a felicidade no trabalho surgiu de evidências observadas na rotina empresarial, onde foram manifestadas condutas indesejáveis com relação ao mesmo, como a falta de compromisso com as atividades, carência de presença espiritual, absenteísmo, desânimo, indiferença, negação, entre outras; resultantes de atitudes diretivas que por fim ocasionavam as perdas de rendimento e de eficiência no ambiente de trabalho. Deste modo, o problema que norteou esta tese foi: até que ponto é necessária e possível a felicidade no trabalho em tempos de pós-modernidade e globalização?

1.3 Hipóteses

Foram desenvolvidas as seguintes hipóteses de trabalho:

1. A felicidade no trabalho é uma conquista possível em tempos de Pós-Modernidade e globalização;
2. A felicidade no trabalho é uma conquista impossível em tempos de Pós-Modernidade e globalização;
3. A felicidade no trabalho não é necessária para a realização das atividades.

1.4 Objetivos gerais e específicos

Há no Brasil evidências empíricas de economia solidária e cooperativismo, contudo, devido ao seu pioneirismo nesta prática, é escassa a literatura disponível sobre a percepção dos trabalhadores sobre felicidade e satisfação neste tipo de iniciativa. Deste modo, o objetivo geral do estudo consistiu em identificar os principais

fatores de felicidade no trabalho e o nível de bem-estar (felicidade) dos funcionários da Cooperativa Agroindustrial Alfa (Cooperalfa), de Chapecó, SC.

Os objetivos específicos consistiram em:

- a) Verificar quais os fatores internos que influenciam na felicidade das pessoas nas organizações;
- b) Identificar os fatores externos que influenciam na felicidade dentro das organizações;
- c) Entender como as pessoas buscam eliminar os fatores que levam ao sofrimento e;
- d) Construir uma proposta com diretrizes capazes de estimular a felicidade no trabalho.

1.5 Metodologia

A metodologia inicialmente adotada foi de pesquisa bibliográfica, que mediante análise de resultados obtidos em estudos de outros pesquisadores, possibilitou traçar o perfil do estudo e estruturar a presente tese. Dentre os dados obtidos, destaca-se o conhecimento como fator preponderante nas empresas, onde o talento humano é o grande diferencial para quem pretende competir no mercado globalizado e em constante evolução. Como contraponto desta situação,

Percebe-se que há um prolongamento excessivo da jornada de trabalho que a torna exaustiva, pois o trabalhador, por mais que esteja realizando seu labor em casa ou em qualquer outro lugar de sua escolha, não consegue se desconectar, e assim as atividades que se passam ao seu redor tornam-se meramente 'paisagísticas', ilustrando o ambiente (Duarte e Rizzo, 2015, p. 136).

Curiosamente, quanto mais avança em conhecimentos, mais o ser humano perde o controle sobre sua vida e as horas destinadas ao trabalho. Há pessoas trabalhando de 14 a 16 horas por dia, algo praticamente inconcebível se levarmos em consideração o aparato tecnológico disponível atualmente e as lutas historicamente travadas pela diminuição da jornada de trabalho. Contraditoriamente, desde que a força de trabalho saiu dos ombros e foi para a mente, passou-se a trabalhar mais e com base na manifestação de Duarte e Rizzo (2015) as horas acrescentadas não se traduzem em aumento da produção ou agregam sentido aos trabalhadores.

Pesquisa realizada pela consultoria de recrutamento e seleção de executivos Elancers revelou que nos dias atuais a maioria das pessoas não se considera feliz no trabalho. Está desengajada, produzindo menos do que deveria. O vazio de realizar algo sem sentido, de dedicar a vida a algo que não lhe parece relevante, figura entre os principais desmotivadores dos profissionais, talvez o maior devorador de motivação. De maneira muitas vezes inconsciente, esta pessoa sente que está dedicando sua vida, “perdendo seus dias” na realização de algo que não lhe é gratificante (Dias, 2017).

Este profissional não vê o ambiente de trabalho como uma possibilidade de crescimento individual e coletivo, ou seja, uma oportunidade de realizar-se como pessoa e como alguém capaz de transformar a realidade na qual está inserido. Assim, a inquietação e motivação pessoal para a abordagem do presente tema surgiu da constatação de que no contexto atual, as “pessoas muitas vezes tem tudo” e mesmo assim não conseguem sentir-se felizes e realizadas.

Com intuito elucidar essa questão, pesquisadores, acadêmicos e profissionais têm procurado compreender os conceitos qualidade de vida, bem-estar e felicidade e suas tênues interfaces, com o propósito de subsidiar políticas e práticas de gestão de pessoas, orientadas à saúde física e psíquica dos trabalhadores (Farsen et al., 2018).

O fato de atuar na área de palestras motivacionais e neste campo poder vivenciar situações de desencanto entre trabalhadores de diversos setores, contribuiu para que a ideia de compreender o significado de felicidade para os trabalhadores tomasse corpo, amadurecesse e agora se vê concretizada na presente tese, onde os dados foram obtidos por meio de pesquisa aplicada, tendo como instrumento questionário semiestruturado aplicado a 145 gestores e funcionários da Cooperalfa, de Chapecó, SC.

1.6 Resultados esperados e contribuições da pesquisa

Concernente aos resultados esperados, esta tese não tem a pretensão de ser um fim em si mesma no estudo da felicidade, mas lançar novos olhares para questões que envolvem o ser humano em sua complexidade de emoções e sentimentos, os quais nem sempre são complementares, pelo contrário; são seguidamente antagônicos e conflitantes.

Diante do entendimento da felicidade como um “[...] fenômeno

predominantemente subjetivo, estando subordinada mais a traços de temperamento e postura perante a vida do que a fatores externamente determinados” (Ferraz, Tavares e Zilberman, 2007, p. 241), torna-se imperioso analisar a questão sob o viés da completude, ou seja, abordando as mais variadas possibilidades sobre os fatores responsáveis pela felicidade ou falta dela no trabalho.

O inédito desse estudo está em entender a percepção da felicidade (ou falta dela) pelos trabalhadores de uma organização cooperativa, onde – ao menos na teoria - o ser humano e sua realização situa-se acima e além dos resultados financeiros.

1.7 Breve estrutura da tese

Para melhor entendimento, a tese está organizada em capítulos, os quais se dividem em seções e subseções.

Inicialmente a introdução apresenta a fundamentação, problema, objetivos gerais e específicos, metodologia, resultados esperados e estruturação do trabalho, ou seja, fornece ao leitor uma ideia geral de como o mesmo foi organizado.

O primeiro capítulo aborda o trabalho, a forma como se apresenta no mundo e as transformações ocorridas nas últimas décadas. Abriu-se espaço igualmente para abordagem das mudanças verificadas no mundo do trabalho; com abordagem de algumas teorias e perspectivas.

O segundo capítulo destinou-se ao contexto organizacional, com definição de organizações; o sistema; as imagens das organizações na concepção de Morgan (1996) e o comportamento das mesmas. Também se abordou a questão da cultura e do clima organizacional, além da importância do conhecimento na era atual, onde se verifica que as organizações sofrem influências de indivíduos vindos de ambientes, realidades e séculos diferentes, o que reflete no desempenho das atividades e conseqüentemente nos resultados obtidos. De posse deste conhecimento, abordou-se as características dos indivíduos de cada geração, com suas características e formas de se portar perante o trabalho e a vida.

Em meio a tantas diferenças e particularidades, as relações interpessoais podem ficar comprometidas se não forem conduzidas de modo coerente e sensato, de modo que foi aberto espaço no capítulo três à abordagem do trabalho em equipe e suas implicações, onde foi versado sobre a diferença entre trabalhar em equipe e trabalhar em grupo. Aspectos envolvendo liderança, comunicação e conflitos.

Também teve espaço a abordagem do estresse e da avaliação de desempenho.

O quarto capítulo foi reservado a discussão da felicidade sob o viés da razão e da espiritualidade. Abordou-se a felicidade sob aspectos filosóficos, antropológicos e psicológicos. Também no campo da medicina, religião e administração. Os sete pecados capitais foram mencionados por serem constantemente citados como fonte para saciar desejos e por meio dos quais muitos acreditam encontrar a felicidade.

Mesmo sem um entendimento da busca, devido a sua subjetividade e do que se pretende realmente, a procura pela felicidade permeia todas as relações humanas. Muitas vezes ao dizer que pretendemos ser felizes, não entendemos a dimensão do seu significado e talvez por isso a busca continua, incessante e, na maioria das vezes, infrutífera não só na vida pessoal, mas também no trabalho, onde a satisfação se esvai rapidamente e voltamos ao vazio da busca, que pode ser positivo quando sabemos o que queremos, mas deprimente quando andamos em círculos.

Tendo que só o conhecimento e o autoconhecimento podem revelar as respostas, no quinto capítulo constituiu-se a abordagem de diversas situações que podem causar a falta de felicidade no trabalho e em contrapartida aspectos que podem contribuir para a sua conquista.

No capítulo seis são apresentados os procedimentos metodológicos que nortearam a pesquisa, com destaque para o Inventário de bem-estar no trabalho - IBET-13-, elaborado para analisar um estado psicológico caracterizado como bem-estar no trabalho, o qual refere-se a um estado mental psicológico positivo composto pela relação de construtos também positivos de satisfação no trabalho, engajamento e comprometimento organizacional afetivo.

Há na atualidade o entendimento de um sujeito integral e holístico, onde não se separa o trabalhador do pai/mãe de família, ou seja, da pessoa que vive e se constroi na coletividade. Deste modo, a busca pela felicidade na vida pessoal estendeu-se ao mundo do trabalho, ocorre que este tem passado, em tempos recentes por inúmeras variações, o que obrigou debruçar-se sobre vasta literatura no intuito de garimpar informações e conceitos já formulados, mas também gerar novos saberes que possam de alguma forma contribuir para a pesquisa em torno da questão. Embora estudos como de Farsen et al. (2018) apresentem a felicidade e o bem-estar no trabalho como complementares, para fins desta tese os conceitos são empregados com o mesmo significado, embora teoricamente sejam abordados com diferentes perspectivas.

De posse dos dados resultantes da aplicação da pesquisa, no capítulo sete discorreu-se sobre os resultados obtidos, realizada sua análise e discussão, onde ficou confirmada a hipótese de que mesmo diante de cenários desfavoráveis, a felicidade no trabalho é uma conquista possível em tempos de pós-modernidade e globalização.

A análise e discussão dos dados obtidos resultou no produto final desta tese, qual seja o delineamento de 21 diretrizes capazes de estimular a felicidade no trabalho, as quais estão contempladas no oitavo capítulo.

O passo seguinte foi apresentar, no capítulo nove as considerações finais e a bibliografia que embasou o estudo. Para finalizar, os anexos.

2 O TRABALHO

O presente capítulo traz uma análise geral do trabalho, a forma como se apresenta no mundo e as transformações ocorridas nas últimas décadas, com destaque para as perspectivas verificadas no mundo do trabalho e a economia solidária.

Na concepção de Marx (2000), o trabalho pode ser compreendido como um processo de que participam o homem e a natureza, onde o ser humano com sua própria ação impulsiona, regula e controla seu intercâmbio material com o meio natural. Nesta relação são criados valores de uso, os quais têm por finalidade atender as necessidades que o ser humano possui. Uma condição natural comum em todas as maneiras de vida social.

E Costa (2000) assinala que o trabalho é entendido por Hegel como a medição da autoprodução do homem em relação ao desejo e em relação à natureza, sendo em tal processo o homem analisado em relação ao desejo e também em relação ao objeto do trabalho. Enfatiza igualmente o autor que tal relação se estabelece pela ferramenta, como medição que universaliza o trabalho. A partir de então, o trabalho passa a ser uma atividade absoluta e universal do espírito, também compreendida como ação do espírito na forma específica da atividade humana na construção da sua existência através do trabalho. Para o autor, Hegel é o primeiro pensador que toma a sério a ação do homem, tratando-a filosoficamente na própria história da filosofia, sendo a ação humana transformadora e produtora de objetos materiais.

2.1 O Trabalho: contexto geral

Marx (1978) se refere ao trabalho realizado no modo de produção capitalista (MPC) como algo externo e estranho ao ser humano que o realiza. Sob esta condição, o trabalho se torna um suplício e a vida se faz fora dele. Neste contexto, o trabalho seria como uma livre projeção de algo externo à vida. “Sob o pressuposto de propriedade privada (em troca) é estranhamento de minha vida, posto que trabalho para viver, para conseguir os meios de vida. Meu trabalho não é vida” (Marx, 1978, p. 293).

Ocorre que através dos tempos, o trabalho foi sendo visto como possibilidade de formação do ser humano e de entendimento deste dentro da realidade social que

está inserido. Lukács citado por Antunes (2002) afirma que devido ao trabalho ocorre uma dupla transformação, o homem trabalhador se transforma ao realizar seu trabalho e os objetos da natureza são transformados em meios, em objetos de trabalho, em matérias-primas.

Marx acentua que o mesmo trabalho que define o ser, o torna um estranho, pois o trabalhador não tem acesso aos bens que produz, não criando, portanto, com eles uma relação. Quanto mais produz, menos possui; produz para uma camada da população a qual não tem acesso (Antunes, 2002).

Esse processo é semelhante à escravidão, primeira forma de trabalho que se conhece. Neste sistema, o escravo era propriedade de seu dono. Com a chegada da industrialização, as máquinas substituíram a mão-de-obra braçal e o que restava era disputado por várias pessoas, que se sujeitavam trabalhar por horas seguidas em locais insalubres. Nesta época, crianças e adultos trabalhavam em pé de igualdade (Ducci e Elgennen, 2009).

Colmán e Dala Pola (2009) explicam que antes da divisão do trabalho em classes sociais, o trabalho era dividido de forma natural, com base “[...] na idade e no sexo dos integrantes da comunidade, no entanto, sob o sistema capitalista, tal divisão adquire uma base social, homens, mulheres e crianças passam a serem vistos como um todo homogêneo e indiferenciado”. É neste contexto que muitas vezes o trabalho acaba por se tornar algo sem sentido.

2.2 O sentido do trabalho

Hackman e Oldham (1976) entendem que o trabalho adquire sentidos a partir do momento em que a pessoa encontra algo de importante, útil e legítimo nele. Os autores estabeleceram um modelo, composto de três características que contribuem para atribuir-lhe sentido: “a variedade das tarefas”; “a identidade do trabalho” e “o significado do trabalho”. A variedade de tarefas compreende a capacidade de um trabalho de requerer uma variedade de tarefas, os quais em consequência exijam uma variedade de competências. A identidade do trabalho tem a ver com a capacidade de um trabalho permitir a realização de algo do começo ao fim, com um resultado tangível, identificável. O significado do trabalho refere-se à capacidade de um trabalho fornecer um impacto significativo sobre o bem-estar do trabalhador ou de outras pessoas. Este impacto pode ocorrer tanto na organização quanto na sua vida social

(Hackman e Oldham, 1976).

Morin (2001) entende que o trabalho adquire a cada dia maior importância nas sociedades ocidentais, chegando ao ponto de as pessoas não serem mais associadas por posses ou nome de família como ocorria antigamente, mas às atividades que desempenham. Esta forma de entender o trabalho exerce influência sobre os trabalhadores e gera a necessidade de entender o seu sentido na vida das pessoas.

Em tese apresentada ao concurso para provimentos em cargos da carreira de técnico de administração do quadro permanente do departamento administrativo do serviço público, de 1949, Ramos aprofunda essas ideias iniciais e lhes dá uma coerência epistemológica, afinal ele estava se propondo a uma história da organização racional do trabalho, para ele: “[...] o trabalho assumiu no presente estágio da evolução humana uma importância decisiva, como fator básico da posição do homem na sociedade e, até certo ponto, no universo” (Ramos, 2008, p. 22).

Neste processo, fatores como qualidade de vida e eficácia organizacional precisam ser verificados e levados em consideração. O investimento pessoal em crescimento do funcionário também é fator a ser avaliado, cabendo à organização oferecer aos trabalhadores possibilidades de desempenho onde possam desenvolver suas competências em tarefas que tragam sentido à sua vida.

Teixeira (2012, p. 23) segue a mesma linha de pensamento e destaca que “para muita gente, o emprego ideal se metamorfoseou daquele que oferece mais dinheiro, para aquele que oferece mais significado – de preferência, com um salário competitivo”. O autor revela ainda que empresas de moral questionável estão sendo preteridas pelos profissionais mais qualificados, que preferem se sentir bem no trabalho ao invés de apenas receber um contracheque gordo.

Constata-se então que o trabalho terá mais significado se quem o realiza puder acompanhar todas as etapas e quando isto não for possível que receba um feedback, para obter noção dos resultados alcançados e possa assim mensurar seu nível de participação. Todo este processo causa uma sensação de dever cumprido, de satisfação e, assim, o trabalhador passa a se ver como alguém que importa e é necessário ao processo.

Portanto, um trabalho com sentido é aquele no qual o trabalhador tem autonomia, liberdade e independência para desempenhar suas tarefas à sua maneira, encontrando novos modos de realizar aquilo que lhe foi delegado, desde que atinja os resultados propostos.

2.3 Mudanças no Mundo do Trabalho

A partir da década de 1970, o mundo do trabalho entrou em crise, provocando uma mudança estrutural na forma de entendê-lo vivenciá-lo. Pode-se dizer que estas alterações são em sua grande maioria provocadas pela automação, que tem diminuído a classe operária e descentralizado as áreas de produção (Antunes, 1999).

Nesta mesma perspectiva, Antunes (1999, p. 180-181) explica que “essas transformações, decorrentes, por um lado, da própria concorrência intercapitalista e, por outro, dada pela necessidade de controlar o movimento operário e a luta de classes, acabaram por afetar fortemente a classe trabalhadora e o seu movimento sindical e operário”, e esse novo modelo de produção não leva em consideração a opinião e os anseios da classe trabalhadora, obrigando-a a aceitar e se adaptar à essa nova forma de organização. O que importa é a viabilização de um projeto concebido mediante preceitos capitalistas (Antunes, 1999a).

Diferentemente do modelo fordista e taylorista, o toyotismo surgido no Japão pós-45 baseia-se na produção vinculada à demanda, sendo esta variada e heterogênea; fundamentada no trabalho em equipe, com multivariabilidade de funções. O sistema *just-in-time* utiliza mais racionalmente o tempo e não há quantidades de produtos em estoque (Antunes, 1999a). Neste contexto,

Criou-se de um lado, em escala minoritária, o trabalhador “*polivalente e multifuncional*” da era informacional, capaz de operar com máquinas com controle numérico e de, por vezes, exercitar com mais intensidade sua dimensão intelectual. E, de outro, há uma massa de trabalhadores precarizados, sem qualificação, que hoje está presenciando as formas de *part-time*, emprego temporário, parcial, ou então vivenciando o desemprego estrutural¹ (Antunes, 1999a, p. 184).

O resultado disso é uma classe trabalhadora descaracterizada, fragmentada e complexa, onde os sujeitos não se reconhecem como dignos de direitos e, portanto, de acesso à cidadania. Além do desemprego observa-se um importante movimento de precarização nas relações de trabalho, que pouco difere dos sintomas existentes nos países mais desenvolvidos, embora aqui amplie significativamente o número dos socialmente excluídos e deteriore ainda mais as condições de vida que já estavam muito distantes das economias centrais, onde a distribuição de riqueza é melhor

¹ Quando o número de desempregados é superior ao número de colaboradores que o mercado quer contratar e esse excesso de oferta de trabalhadores não é temporário. Gerado pela introdução de novas tecnologias ou de sistemas e processos voltados para a redução de custos (Singer, 1999).

equacionada (Antunes, 1999a).

A partir da década de 1970, Antunes (1999b) chama atenção para entrada das mulheres no mercado de trabalho e relaciona este quadro à luta feminista por reconhecimento e igualdade. Há, porém, que se destacar que esta entrada no mercado não se deu sem uma significativa desigualdade (principalmente salarial) em relação ao trabalho masculino, que se estende aos dias atuais. Além disso, agora as mulheres não são responsáveis apenas por suas casas, sendo submetidas a duplas ou triplas jornadas de trabalho. Ocorre então uma dupla exploração pelo capital.

Porém, independente de análises, o que há de concreto nisso tudo é uma realidade destrutiva, que contribui para o aumento do número de excluídos não só nos países emergentes como também nos países do Norte, com suas “sólidas” economias e modelos eficientes de produção, onde quanto maior a competitividade, maior o desemprego e a exclusão.

Portanto, entre tantas destruições de forças produtivas, da natureza e do meio ambiente, há também em escala mundial, uma ação destrutiva contra a força humana de trabalho, que se encontra hoje na condição de *precarizada ou excluída* (Antunes, 2002, p. 167).

Aliado a isso, com a globalização, as transformações econômicas, políticas, culturais e tecnológicas vêm ocorrendo em ritmo acelerado no seio da sociedade; essa tendência se tornou mais relevante devido à necessidade das organizações se manterem no mercado atual, que exige cada vez mais qualidade e competitividade, diante disso, até mesmo o capitalismo vem sofrendo alterações na sua estrutura. Essas mudanças ocorrem não apenas em relação a produção, mas também no que se refere à ideais, valores, etc. (Antunes, 2002).

Para a classe trabalhadora, as alterações são visíveis e relacionam-se ao modelo flexibilizado de produção, que substitui os modelos taylorista e fordista aplicados até então. A privatização atinge em cheio o modelo de bem-estar social dos países centrais e esta situação configura-se como resultado da própria crise por que passa o capitalismo. Como resposta à situação, várias mudanças têm ocorrido, principalmente com relação ao processo de produção do capital. Essa realidade culmina com a fragmentação da classe trabalhadora, que se vê muitas vezes obrigada a aceitar condições de trabalho indesejáveis sob pena de engrossar a massa de desempregados. Isso enfraquece os sindicatos e acaba com conquistas históricas da

classe trabalhadora (Antunes, 2002).

Essa conjuntura abre espaço para múltiplos olhares. Alguns acreditam que a humanidade atingiu seu ápice na cadeia evolutiva; outros creem na desmercantilização da vida, no fim das ideologias. Muitos outros acreditam numa sociedade subjetiva e finalmente há o grupo que diz estar no fim do trabalho a realização concreta da liberdade (Colmán e Dala Pola, 2009).

2.4 O Trabalho: análise de suas perspectivas

A atual geração de trabalhadores vive uma realidade globalizada, sendo que neste contexto a formação humana precisa ser ressignificada, afinal, o ser humano de uma sociedade em crise de trabalho não é o mesmo de uma sociedade em equilíbrio das suas forças produtivas (Antunes, 1999a).

As novas características do trabalho abrem a discussão para novas maneiras de se transitar neste cenário. Há então a necessidade de entender-se dentro de uma estrutura assimétrica de poder a nível mundial. Neste momento, necessita-se teorias que permitam refletir a realidade para poder transformá-la (Antunes, 1999a).

2.5 Teoria Marxista ou do Conflito

Para Marx, a história da humanidade pode ser entendida a partir da produção humana e o conflito existente não se origina em escolhas ou vontades, mas é próprio das relações sociais estabelecidas em uma sociedade dividida em classes. Nessa sociedade, o ser humano não é entendido como alguém com sonhos, necessidades e desejos, mas sim alguém que tem sua condição definida pelas relações de trabalho, sendo que “o trabalho é um processo que permeia todo o ser do homem e constitui sua especificidade. [...] o ser humano se contrapõe e se afirma como sujeito num movimento e ação teleológica sobre a realidade objetiva” (Kosic apud Frigotto, 1998, p. 29).

Netto e Bráz (2008) chamam atenção para o fato que neste contexto, ao contrário do que acontecia com no fordismo e taylorismo, a força de trabalho é controlada pelo capital. Os trabalhadores passam a ser chamados de colaboradores ou associados. Na verdade, o que as empresas pretendem é reverter a queda dos lucros e criar novas condições para a exploração das forças produtivas.

2.6 Perspectiva da Ação Comunicativa

Ao contrário de Marx, Habermas entende que a evolução humana partindo da noção inicialmente de interação social em contraposição à econômica, passa, em seguida para a centralidade da comunicação e está cada vez mais identificada com a linguagem. Transita, pois, de um terreno do materialismo histórico como compreende Marx, para uma perspectiva desenvolvida pelo estruturalismo (Kosic apud Frigotto, 1998).

A explicação de Habermas para tal situação encontra suporte na ideia de que se deve abrir mão da categoria de classe social e de conflito social. Esta visão abre espaço para questionamentos sobre a concepção de Marx sobre o trabalho como fator de definição da evolução humana. Afinal, se esta visão está mesmo superada, então o ser humano estaria se desmaterializando e sua subjetividade resultaria no plano superestrutural da linguagem?; e qual a qualidade do tempo para milhões de trabalhadores vítimas do desemprego estrutural e do subemprego? (Frigotto, 1998).

2.7 Perspectivas da Pós-Modernidade

A sociedade contemporânea é conhecida como pós-modernidade, cibercultura ou ainda sociedade da informática, que muda o saber para o saber/fazer. Vários autores, com visões igualmente variadas, posicionam-se sobre a pós-modernidade e o seu caráter epistemológico e ético-político, revestindo de maior complexidade a questão. Independente dos pontos de vista defendidos e da validade destes, acredita-se que o sucesso das ações “passa pelo entendimento da sua relação com a conjuntura atual do capitalismo, ao mesmo tempo global e fragmentário” (Frigotto, 1998, p. 34).

Vivemos [...] uma espécie de “anorexia” teórica ou “impulsão” pelo instantâneo das alteridades, “um insuportável presentismo” (Hobsbawn), onde cada um, no limite, tem sua própria teoria igualmente válida. Neste contexto parece-nos importante buscar evitar uma dupla armadilha: das polarizações moralistas do tipo contra ou a favor ou do inútil e estéril caminho do ecletismo (Frigotto, 1998, p. 34-35).

Aliado ao neoliberalismo e à pós-modernidade, a ofensiva do capital articula um conjunto de estratégias, desencadeadas desde 1970 e que tem por objetivo

principal a manutenção das taxas de lucros dos monopólios que, por meio de verdadeiras oligarquias financeiras e econômicas, controlam os rumos do modo de produção capitalista (MPC) (Teixeira e Braz, 2009).

Também a formação profissional tem sido, nos últimos anos, ajustada à reestruturação produtiva dos meios tecnológicos e da globalização. A partir das décadas de 1960 e 1970 a teoria do capital humano passou a ser debatida e vista como um caminho possível para resolver o problema do subdesenvolvimento e das desigualdades sociais. Esta realidade provocou o surgimento de uma nova organização: a economia questão solidária.

2.8 Economia solidária: uma nova forma de organização para a realização do trabalho com igualdade e justiça social

Nos dias atuais, iniciativas de caráter e interesse social estão sendo criadas alternativamente à lógica mercantil do dinheiro e das trocas em geral, porém de modo ainda experimental, suplementar e subsidiário em muitos casos. Entre elas tem-se as redes e clubes de troca, as cooperativas de crédito e outras. Tal realidade leva à busca do entendimento da economia solidária como alternativa em si mesma, aposta de um novo modo de produção, no sentido abrangente e profundo que o termo contém, principalmente em países latino-americanos, onde pode-se verificar os perversos reflexos do capitalismo no mercado de trabalho e que o resultado visível é a significativa taxa de desemprego e subemprego.

Iniciativas como esta ocorrem em todo mundo, principalmente pelo fato de no modo de produção capitalista (MPC) imperar o lucro dos detentores dos meios de produção, em detrimento dos trabalhadores, que se tornam alienados, não se reconhecendo naquilo que fazem e produzem.

Na explicação de Mance (2002), em solo brasileiro as iniciativas de autogestão começaram a ocorrer na década de 1990, quando o mundo enfrentou uma crise recessiva. Com o fechamento de várias empresas, a taxa de desemprego aumentou e fez surgirem os primeiros projetos desse tipo. Neste período, uma grande parcela de trabalhadores passou a assumir de forma visível e pública, a responsabilidade de conduzir democrática e solidariamente as empresas sem patrão.

E idealizando mudanças no cerne do Modo Capitalista, surgiu a economia solidária. Posta em prática principalmente pelas empresas de autogestão e

cooperativas, seu objetivo é criar, manter e ampliar as oportunidades de trabalho e de acesso à renda. Entretanto, esse processo só é possível de ser constituído se as pessoas realmente viverem essa cultura. O aparecimento de empreendimentos populares baseados na livre associação, no trabalho cooperativo e na autogestão é um fenômeno observado em muitos países. Essas iniciativas representam uma opção ponderável para os segmentos sociais de baixa renda, fortemente atingidos pelo quadro de desocupação estrutural e pelo empobrecimento (Albert et al., 2004).

São formas de reação à perda do trabalho e às condições extremas de subalternidade, que acabam por se converter em um eficiente mecanismo gerador de trabalho e renda, por vezes alcançando níveis de desempenho que as habilitam a permanecer no mercado, com razoáveis perspectivas de sobrevivência.

Na economia solidária não ocorre a mais-valia, fenômeno capitalista que é o que gera lucro ao capitalista (pois consiste nas horas não pagas ao trabalhador), com ela ocorre o aumento da produção e conseqüentemente do capital. É um processo de exploração dos trabalhadores, pois com a divisão do trabalho, enquanto alguns poucos, bem remunerados, formulam os projetos, a grande maioria da massa trabalhadora os coloca em prática a custos bem baixos para o patrão.

Dessa forma, visualiza-se na cultura da economia solidária, uma nova forma de participação dos trabalhadores no setor produtivo. Pode-se dizer que é uma busca de inclusão das pessoas menos favorecidas, ou mesmo que dependem da sua força de trabalho no mercado. Salienta-se, entretanto, que esta é uma visão cultural que irá se modificar e se estruturar aos poucos e dependendo de vários setores que buscarão essas mudanças, tentando romper com os princípios da sociedade capitalista: o individualismo e a competitividade. Sendo assim, a solidariedade atua no sentido de resgatar a autoestima e a capacidade de recriação (Reis, 2003).

Num contexto que muitas vezes desvaloriza o ser humano, a solidariedade deve perpassar toda a prática social, incentivando estímulos criativos ao invés da competição e da individualidade. É necessário perceber e apoderar-se da ideia que existem outras formas de vivência no meio produtivo, mais integral e humano, onde as pessoas podem se sentir realizadas e compensadas naquilo que estão produzindo.

É diante da realidade local que as pessoas começarão a tomar consciência sobre o que está ocorrendo no mundo, começando a valorizar ações tomadas em grupo e que beneficiem a comunidade e não apenas a uns poucos. Dessa forma é possível vislumbrar um futuro diferente, que contemple a solidariedade e a democracia

e onde todos tenham oportunidade de uma vida melhor. Outro diferencial da economia solidária refere-se à competitividade:

Ser mais competitivo é uma obrigação. A competitividade é condição para que as cooperativas não só sobrevivam, mas também se sobressaiam no mercado e na capacidade de gerar desenvolvimento. No entanto, não a qualquer custo. É preciso fortalecer o diferencial da atividade cooperativista, seguir os valores e os princípios do cooperativismo e, exercer e comunicar para toda a sociedade a capacidade do cooperativismo de gerar felicidade para os cooperados (OCB; SESCOOP; e CNCOOP, 2014, p. 5).

Nesse modelo, a economia é essencialmente social e de interesse público. As cooperativas geram frutos e modificam a economia local. Existem cooperativas de crédito, de produção agrícola e industrial, etc. Também existem experiências associativas de pequenos produtores rurais em assentamentos, além de organizações que estão se baseando nessas experiências para se manter no setor produtivo.

2.8.1 Associativismo e cooperativismo: a cooperação como meio para alcançar o desenvolvimento social e humano

O associativismo é um modo de produzir, circular, poupar e emprestar que nega a divisão de classes entre empregadores e empregados, a competição entre empresas e dentro das mesmas. Em seu lugar procura construir relações sociais igualitárias, que induzam à confiança mútua entre os que trabalham juntos e também entre os que se ocupam de atividades diferentes e intercambiam seus produtos.

Apresenta-se como alternativa tanto para desempregados ou sócio e economicamente excluídos pela crise do mundo do trabalho, quanto para aqueles que aspiram a um modo de produzir e de viver que se baseie na igualdade política e na democracia social.

No contexto do cooperativismo, o solidarismo se mostra capaz de converter-se no elemento básico de uma nova racionalidade econômica, apta a sustentar os empreendimentos por meio de resultados materiais efetivos e de ganhos além do econômico. O trabalho solidário age em favor dos próprios produtores e confere à noção de eficiência uma conotação bem mais ampla, referida igualmente à qualidade de vida dos trabalhadores e à satisfação de objetivos culturais e ético-morais. Esse espírito distingue-se da racionalidade capitalista (que não é solidária e tampouco inclusiva) e da solidariedade popular comunitária (desprovida dos instrumentos

adequados a um desempenho socioeconômico que não seja circunscrito e marginal).

No modo de produção capitalista (MPC), onde a produção se dá em larga escala, pelo processo de industrialização, surgiu a divisão de classes. De um lado, passaram a se colocar os donos dos bens e dos meios de produção e, de outro, os trabalhadores que precisavam vender a sua força de trabalho. Assim surgem as diferentes formas de relações e de organização social no decorrer do processo histórico (Marx, 1982).

Também no MPC o trabalhador vende a sua força de trabalho para a classe que detém os meios de produção. Individualmente, como pessoa humana, o trabalhador não é importante, o que importa verdadeiramente é a sua força de trabalho, que passa a ser vendida em troca de um salário. Ele não se reconhece naquilo que produz, gerando a alienação, havendo aí uma relação de dominação e exploração do trabalhador.

Quando o sistema capitalista destroi o trabalhador de ofício, aquele que participa de todas as etapas da produção, surge um novo modelo de trabalhador, especializado, fragmentado e desumanizado. Essa especialização chega a tal ponto que o trabalhador não se reconhece em seu trabalho. O resultado disso é a “falsa consciência”, ou seja, o proletariado não expressa os interesses da sua classe, mas os interesses da burguesia. Assim, a classe que detém o poder material em um determinado momento histórico, também domina a cultura, impondo a sua visão de mundo e legitimando suas formas de dominação.

Outro fator que na concepção de Marx (1982) é primordial na cultura capitalista é a mais-valia. Dessa forma, quanto maior a mais-valia, maior é o lucro de quem detém os meios de produção e maior é a exploração da classe trabalhadora. É o aumento progressivo da mais-valia que vai gerar o acúmulo de capital por parte do capitalista e alimentar o desenvolvimento do capitalismo como modo de produção.

Assim, a contradição presente no sistema capitalista reside no fato de que a fonte produtiva é coletiva e a apropriação dos meios de produção, assim como dos bens produzidos, é privada, o que acentua a contradição entre classes sociais, gerando a luta de classes.

Na concepção de Gaiger (2003, p. 193), “ao propiciar uma experiência efetiva de dignidade, o trabalho produtivo é enriquecido do ponto de vista cognitivo e humano”. O maior interesse e motivação dos associados se refere ao emprego mutuamente acordado, da maior capacidade de trabalho disponível e a divisão dos

benefícios conforme a quantidade de trabalho. Fatores relacionados à cooperação, no sentido de favorecer um maior rendimento do trabalho associado. À medida que essas características se acentuam, provocam uma reversão do processo ocorrido nos primórdios do capitalismo, quando o trabalhador foi separado dos objetos por ele produzidos e converteu-se em propriedade de outrem, em mercadoria adquirida e destinada ao uso do capital. Na célebre obra *O Capital*, Marx relata que conforme as sociedades se desenvolvem, as etapas desse desenvolvimento serão marcadas pela divisão social do trabalho.

Em vista disso, para Gaiger (2004), a autogestão e a cooperação são acompanhadas por uma reconciliação entre o trabalhador e as forças produtivas que ele detém e utiliza. Não sendo mais um elemento descartável e não estando mais separado do produto do seu trabalho, agora sob seu domínio. O trabalhador então recupera as condições necessárias, mesmo se não suficientes, para uma experiência integral de vida laboral e ascende a um novo patamar de satisfação, de atendimento às aspirações não apenas materiais ou monetárias. Por conseguinte, as relações de produção dos empreendimentos solidários não são apenas atípicas para o MPC, mas contrárias à forma social de produção assalariada: nesta, o capital emprega o trabalho; naqueles, os trabalhadores empregam o capital.

Os complexos cooperativos formam, junto com os empreendimentos autogestionários, uma rede de cooperação por meio do intercâmbio de informações, conhecimento e trocas comerciais de forma solidária. O associativismo cooperativista tem por fundamento o processo social da cooperação e do auxílio mútuo, onde aqueles que se encontram na mesma situação desvantajosa de competição conseguem, pela soma de esforços, garantir a sobrevivência. O cooperativismo é a doutrina que preconiza a cooperação como forma de organização e ação econômicas, pela qual as pessoas ou grupos que tem o mesmo interesse se associam, a fim de obter vantagens comuns em suas atividades econômicas (Leite, 2009).

O resultado desse tratamento leva a entender os empreendimentos solidários como expressão de uma forma social de produção específica, contraposta à forma típica do capitalismo e, no entanto, com ela devendo conviver, para subsistir em formações históricas ditadas pelo modo de produção capitalista (MPC).

Sobre a origem do cooperativismo, Forneck (2010) esclarece ter sido na Europa, no século XIX, que surgiram e foram oficialmente reconhecidos os primeiros movimentos cooperativistas. Estas organizações tinham o objetivo de fugir da

exploração dos padrões, assegurando aos seus associados a propriedade dos instrumentos de trabalho e visando melhorar as condições de vida. Owen e Fourier foram os precursores dos ideais cooperativos e seus conceitos continuam a inspirar hodiernamente o movimento.

Forneck (2010) revela que apesar de já haver muitos exemplos de cooperativismo no mundo, o ano de 1844, figura como o marco inicial da história do sistema, porque foi o primeiro registro oficial no mundo de uma sociedade-empresa, organizada por tecelões residentes em Rochdale, na Inglaterra.

Para a criação dos princípios cooperativistas, os idealizadores do novo modelo concebiam o ser humano em forma integral, considerando o econômico, o social, o moral e a justiça. As cooperativas, junto com outras organizações, idealizaram tornar-se a base de uma caminhada rumo à participação mais igualitária e mais justa na sociedade. No trabalho cooperativo, as pessoas buscavam desenvolver formas de solidariedade e trabalho, que transformassem a vida de todos que dela participassem.

Ainda na concepção da autora, o trabalho conjunto procurava reforçar as vantagens das relações humanas, os benefícios da ajuda mútua, a crença numa sociedade em que todas as pessoas tivessem os mesmos direitos e as mesmas possibilidades de inserção social e econômica, mesmo sabendo que muitas vezes esses ideais seriam vistos como utópicos (Forneck, 2010).

No Brasil, a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) é o órgão máximo de representação das cooperativas. Foi criada em 1969, durante o IV Congresso Brasileiro de Cooperativismo em substituição à Associação Brasileira de Cooperativas (ABCOOP) e a União Nacional de Cooperativas (UNASCO). A unificação foi uma decisão das próprias cooperativas. A promoção, fomento e defesa do sistema cooperativista, em todas as instâncias políticas e institucionais; a preservação e o aprimoramento desse sistema, o incentivo e a orientação das sociedades cooperativas, estão entre suas principais atribuições (OCB, 2015).

Informações obtidas junto à Cooperativa Cotrijal (2015), revelam que conforme a dimensão e objetivos uma sociedade cooperativa se enquadra em uma classificação específica, podendo ser:

Singular ou de primeiro grau, quando tem objetivo de prestar serviços diretos ao associado. É constituída por um mínimo de 20 pessoas físicas. Não é permitida a admissão de pessoas jurídicas com as mesmas ou correlatas atividades econômicas das pessoas físicas que a integram.

Central e federação ou de 2º grau, quando seu objetivo é organizar em comum e em maior escala os serviços das filiadas, facilitando a utilização recíproca dos serviços. É constituída por, no mínimo, três cooperativas singulares. Excepcionalmente, pode admitir pessoas físicas.

Confederação ou de 3º grau, organizada em comum e em maior escala, os serviços das filiadas. Três cooperativas centrais e ou federações de qualquer ramo são a quantidade mínima para constituir uma federação (Cotrijal, 2015).

No quadro 1 apresenta-se as diferenças mais significativas entre um empreendimento cooperativo e uma empresa mercantil.

Cooperativa	Empresa mercantil
<ul style="list-style-type: none"> • Todas as decisões são tomadas de forma democrática, ou seja, cada sócio corresponde a um voto • É uma sociedade de pessoas. • Nas assembleias, o quórum é baseado no número de associados. • Não é possível transferir cotas-partes para terceiros. • O capital é dividido em cotas-partes. • Os objetivos são o crescimento mútuo e a prestação de serviços. 	<ul style="list-style-type: none"> • As decisões são tomadas por quem tem maior número de ações. Cada ação: um voto. • É uma sociedade de capital. • Nas assembleias, o quórum é baseado no capital por meio do número de ações. • É possível transferir ações para terceiros. • O capital é dividido por ações. • O objetivo é o lucro financeiro.

Quadro 1 - Diferenças entre um empreendimento cooperativo e uma empresa mercantil

Fonte: Geração Cooperação (2016).

O relatório de gestão da organização das cooperativas brasileiras (OCB) 2016, (Veiga et al., 2017) destaca que no mundo, o cooperativismo é a fonte de renda de mais de um bilhão de pessoas. Mesmo que não visem o lucro, um dado interessante em termos econômicos é que, se as 300 maiores cooperativas do mundo se juntassem e formassem um país, seriam a 6ª maior economia do mundo, com um Produto Interno Bruto (PIB) de US\$ 2,53 bilhões, como mostra a figura 1.



Figura 1 - Se as 300 maiores cooperativas mundiais formassem um país
 Fonte: Veiga et al. (2017, p. 14).

A simulação acima demonstra a importância do cooperativismo para o desenvolvimento mundial e melhorias para os associados, que acabam por se refletir de modo positivo na sociedade.

Após esta explanação de que o associativismo é um modo de produzir, circular, poupar e emprestar, vamos abordar no próximo capítulo o contexto organizacional como um todo, bem como a definição dos tipos de organizações e o comportamento humano dentro de cada geração.

3 O CONTEXTO ORGANIZACIONAL

No presente capítulo tem-se a definição dos tipos de organizações; de sistema e as imagens da organização na concepção de Morgan (1996). Abriu-se espaço também para abordagem do comportamento humano nas organizações, com destaque para a cultura e o clima organizacional e características de cada geração no mundo do trabalho.

A administração, na visão de Baccaro (1988) é constituída de princípios, chamados princípios da administração, os quais teriam origem, de um lado em experiências científicas relacionadas com trabalho e produtividade e de outro lado o método lógico de dedução.

Diante da concepção de que um dos aspectos fundamentais da administração é a integração do ambiente interno e externo da organização, Newman (1980) foi um dos precursores na discussão de como os administradores podem transformar-se em elementos catalisadores, criando sistemas que aumentem a eficiência do trabalho organizado, favoreçam a autorrealização e ajustem os produtos conforme a necessidade do mercado consumidor, tarefa que para ser bem sucedida carece de conhecimentos diversos, inicialmente a definição dos tipos de organizações.

3.1 Definição de Organizações

As organizações constituem-se em sistemas ou formações sociais baseadas em estruturas de papéis que afetam determinadas categorias, que por sua vez se constituem em fatores tangíveis (a existência de regulamentos, técnicas de execução das tarefas, especializações, sedes físicas, etc.) e que atribui, aos seus membros, funções, obrigações e lugar em uma hierarquia. O ponto principal nesta definição é apresentado por Rodrigues (1996, p. 12), para ele, as organizações “[...] dependem da ação de pessoas para prestar serviços, fabricar ou cuidar de seus produtos”.

Organizações são instituições sociais, cuja ação desenvolvida pelos seus membros é dirigida por objetivos, sendo projetadas como sistemas de atividades e autoridades, deliberadamente estruturados e coordenados, atuando de forma interativa com o ambiente que as cerca. As organizações são sistemas abertos que se relacionam com o ambiente externo: elas retiram daí os insumos, que, uma vez processados, são devolvidos ao ambiente na forma de produtos e/ou serviços (Moraes, 2004, p. 37).

Por sua vez, Hunter (2014) assevera que as organizações podem ser definidas como qualquer grupo de pessoas que se reúnem com uma finalidade em comum. “Assim os princípios de construção de uma cultura de excelência aplicam-se ao casamento, à família, aos esportes, aos negócios, às forças armadas, à educação - praticamente a qualquer grupo que se possa imaginar (Hunter, 2014, p. 8).

Destarte, fica claro que as organizações para se constituírem como tais dependem do fator humano como força criativa e produtiva. Tal concepção tem mudado a forma de comportamento apresentada nas organizações nas últimas décadas do século XX e início do século XXI, quando passaram a ser vistas e entendidas como um sistema.

3.2 O Sistema

As organizações como partes integrantes da sociedade, são entidades necessárias a seu desenvolvimento, no momento em que influenciam ambientes, promovem sinergia, mudanças ambientais e ainda buscam a realização dos objetivos coletivos, podendo ser vistas como sistemas abertos ou organizações sociais que apresentam diferentes funções.

Importante destacar as imagens das organizações na concepção de Morgan (1996), que as analisa por meio de metáforas. A metáfora é uma figura de linguagem comparativa frequentemente usada para dar um toque criativo à maneira de falar, por exemplo: “a vida é um jogo” ou “o mundo é um palco”. Como justificativa para sua utilização no campo da Administração, Morgan (1996) assinala que elas permitem melhor análise das organizações. Para ele, ao se apropriar de diferentes metáforas é possível ressaltar diferentes aspectos da organização, o que permite a compreensão mais eficaz de sua estrutura, processos, normas, metas e até usos da comunicação.

Em uma visão ampla de organizações, Morgan (1996) utiliza oito metáforas² para explicar as formas como elas podem ser vistas. Para ele, as metáforas são uma maneira de pensar e uma maneira de ver as coisas e estão descritas na sequência no Quadro 2.

² Designação de um objeto ou qualidade mediante uma palavra que designa outro objeto ou qualidade que tem com o primeiro uma relação de semelhança (p.ex., ele tem uma *vontade de ferro*, para designar uma *vontade forte*, como o ferro).

Metáfora	Conceituação
Máquinas	Com o advento da industrialização, o ser humano passou a utilizar as máquinas de maneira radical, o que transformou também radicalmente a natureza da atividade produtiva. A partir de então, as máquinas dominam e deixam sua marca em tudo: imaginação, pensamento e sentimento dos homens. Neste contexto, as atividades dentro das organizações passam a funcionar também de forma mecânica, com tempo previsto e demarcado para que tudo aconteça da forma e no momento esperado.
Organismos	Esta visão surge apoiada em conceitos biológicos que defendem que indivíduos e grupos (assim como organismos biológicos) atuam mais eficazmente quando suas necessidades são satisfeitas. A partir desta abordagem, também a forma de analisar a organização gerou novos conceitos pois a teoria dá bastante atenção à compreensão da atividade ambiental, definida pelas interações organizacionais diretas com clientes, concorrentes, fornecedores, sindicatos e governo. Para Morgan, em organizações orgânicas, a comunicação tem importância central nas atividades da empresa.
Cérebros	Ao serem vistas como cérebros, Morgan pretende explicar que as organizações são diferentes de máquinas pré-programadas. Não há nada estático. Nesta concepção a empresa é compreendida como um sistema de processamento de informações, dito de outro modo, o todo se encontra nas partes e as partes se encontram no todo
Cultura	A abordagem cultural ganha força a partir da emergência do Japão como potência industrial. Nesta época, tudo que os japoneses faziam era tido como certo e havia uma necessidade de adaptar os países do ocidente ao modo japonês de trabalhar. No entendimento de Morgan, a cultura japonesa teve papel central na criação do império econômico japonês e o uso de livros orientais com foco em gestão de empresas como “A Arte da Guerra”, de Sun Tzu, se tornou moda.
Sistemas políticos	No embate dialógico das relações humanas os indivíduos se constituem em seres políticos, o que acaba por repercutir dentro das organizações, que reproduzem práticas vivenciadas em seu exterior. Sob esta perspectiva, ao examinar as organizações como sistemas políticos, Morgan assegura que a maioria das pessoas que trabalha em organizações admite estar cercada por arranjos, onde diferentes pessoas tentam ir ao encontro de interesses particulares. Deste modo é correto então assinalar que a política e o jogo político fazem parte da vida da organização (como ocorre fora desta) e quando esta praticar a política não será, necessariamente, disfuncional. A atividade política, entre outras possui a capacidade de encontrar formas de negociação e mediação em situações de litígio.
Prisões psíquicas	Utilizando os conceitos de Freud quando assinala que o inconsciente é criado à medida em que seres humanos reprimem desejos, Morgan afirma ser possível compreender a cultura organizacional como as inquietações e interesses inconscientes daqueles que a criam e a mantêm. Considerando a mente humana, as organizações podem tomar diversas formas como sexualidade reprimida; família patriarcal; morte e imortalidade; ansiedade; bonecas e ursinhos e; sombra e arquétipos. Mesmo que ajude a penetrar em muitas das complexidades da vida organizacional, esta metáfora nem sempre fornece respostas e soluções fáceis para os problemas vivenciados nas organizações.

Quadro 2 – As organizações na concepção de Morgan

(continua)

Fonte: Adaptação do Autor (2018).

(conclusão).

Metáfora	Conceituação
Fluxo e transformação	A abordagem desta metáfora está baseada na concepção de que nada no universo é estático, tudo muda. Assim sendo a organização pode ser vista como fluxo e transformação: Evolução via autorreprodução; Evolução via feedback positivo e negativo e; Evolução através de crises e contradições. Neste cenário, os sistemas podem ser vistos como tendo “ambientes” dentro de si, sendo as relações com qualquer ambiente internamente determinadas. O ambiente é parte da organização do sistema e as transações de um sistema com seu ambiente são, na verdade, transações do sistema consigo próprio. Morgan entende que esta metáfora encoraja o entendimento da transformação ou evolução dos sistemas organizacionais como o resultado de mudanças geradas internamente.
Instrumentos de dominação	Vistas como instrumento de dominação, Morgan explica que as organizações são vistas como reflexo das divisões de classe. O autor utiliza aqui os conceitos de Max Weber e identifica três tipos de dominação: carisma (influência em virtude de qualidades pessoais); tradição (influência com base no respeito a uma tradição) e; razão ou lei (influência legitimada por leis). Há ainda para Morgan (1996), uma clara divisão dentro da organização entre os “de cima” e os “de baixo”, a qual se manifesta de diferentes formas, entre elas: remuneração muito diferente; restaurantes diferentes e também; acomodações diferentes.

Quadro 2 – As organizações na concepção de Morgan

Fonte: Adaptação do Autor (2018).

A explicação de Morgan para as organizações encontra suporte em Chiavenato (2000), para ele as organizações se caracteriza como o conjunto de elementos interdependentes e interagentes ou ainda um grupo de unidades combinadas que formam um todo organizado. É um conjunto ou combinações de coisas ou partes, formando um todo complexo ou unitário. Tal teoria foi desenvolvida por Bertalanffy na década de 1950, com o objetivo de classificar os sistemas e de que forma seus componentes se organizam e o padrão de comportamento de cada categoria. Os tipos de sistemas são os seguintes:

- a) Os sistemas podem ser físicos ou abstratos:
 1. Sistemas físicos ou concretos: São equipamentos, máquinas, objetos, coisas reais, ou seja, “hardware”;
 2. Sistemas abstratos ou conceituais: São os planos, as ideias, as hipóteses, são chamadas de “software”.
- b) Quanto à sua natureza, os sistemas podem ser fechados ou abertos:
 1. Sistemas fechados: Não recebem influência do ambiente e não influenciam o ambiente;
 2. Sistemas abertos: Trocam matéria e energia regularmente com o meio ambiente. São adaptativos, isto é, para sobreviver devem reajustar-se constantemente às condições do meio (Chiavenato, 2000, p. 552).

Frente a esta abordagem a importância e protagonismo do elemento humano nas organizações, motivo pelo qual deve-se estudar o seu comportamento.

3.3 Comportamento Humano nas Organizações

A nova empresa não se divide mais entre patrões e empregados, mas entre colaboradores que olham para o mesmo horizonte. Há um novo entendimento, onde se acredita que “gente é mais importante que processos. Processos não produzem; gente sim. Processos não pensam, sentem ou criam. Gente sim. Antes que os processos possam ser melhorados, nossa gente deve ser melhorada” (Willingham, 1999, p. 1).

No momento atual, a equipe administrativa e os funcionários enfrentam o desafio de integrar as tecnologias possibilitadas pela globalização ao seu cotidiano de modo criativo, crítico e competente, sem, contudo, contribuir no processo de desigualdade social que o acesso às máquinas está gerando. Assim, o gestor precisa conciliar tecnologia com criatividade. As atividades não podem mais ser baseadas num referencial obsoleto de administração, pois o mundo globalizado transformou e alterou todas as relações, o que era válido há pouco tempo hoje pode não mais servir.

Para Gois (2003, p. 1), “na nova empregabilidade, os colaboradores são parceiros, cooperadores e associados que devem pensar como times e não mais como grupos”. Nas empresas pré-globalização, patrões e empregados estavam sempre em lados opostos, o patrão cobrava produtividade; o empregado, melhores salários.

Outro aspecto a se destacar é que no atual conceito de administração e gestão de pessoas não se vê mais o ser humano fragmentado, autômato; vê-se o ser completo, com sonhos, desejos e frustrações. E é esta nova visão que está levando o administrador a repensar a sua prática, desaprendendo para reaprender, buscando parcerias para que o produto seja cada vez melhor e mais competitivo, onde todos possam sentir-se satisfeitos com o resultado do trabalho.

Ao analisar o cenário econômico, empresarial e administrativo, constata-se que o mundo vive uma ambiguidade, onde se deve ao mesmo tempo ser flexível e rígido; competitivo e solidário. Quem está dentro de uma organização, independentemente de setor, cargo ou função é chamado a apresentar soluções práticas e eficazes para os problemas que se apresentam e o gestor não pode temer o desconhecido, mas sim ter coragem para desvendá-lo.

3.3.1 A gestão de pessoas

A gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem sido impactadas pelas mudanças e transformações verificadas nos últimos anos, não apenas nos seus aspectos tangíveis e concretos, como principalmente nos aspectos conceituais e intangíveis. Para Chiavenato (2008), falar de gestão de pessoas é falar de gente, de mentalidade, de inteligência, de vitalidade, ação e proação.

A expressão “Gestão de Pessoas” visa a substituir “Administração de Recursos Humanos”, mais comum entre todas as expressões utilizadas nos tempos atuais para designar os modos de atender as pessoas nas organizações. Os argumentos em prol dessa nomenclatura ressaltam que o termo “Administração de Recursos Humanos” é muito restritivo, pois implica a percepção das pessoas que trabalham numa organização apenas como recursos, ao lado dos recursos materiais e financeiros (Garrido e Dalbosco, 2009).

Mesmo acreditando que somente o indivíduo pode se motivar, buscando em si motivos para sobressair em qualquer situação, inegável a necessidade de se contar com um líder motivador e atuante dentro das empresas. Liderar é inspirar pelo exemplo e influenciar pessoas a fazerem a coisa certa, de preferência entusiasticamente, visando ao objetivo comum. Diante deste cenário, as organizações precisam adotar novas práticas de gestão de pessoas alinhando as estratégias de negócio com políticas de recursos humanos voltadas para o alcance dos objetivos organizacionais.

Ferraz (apud Piccinini et al., 2000) explica que as empresas estão ligadas a fatores fundamentais como qualificação, flexibilidade e produtividade, introduzindo novas formas de gestão de pessoas, procurando reformular seu relacionamento com seus colaboradores, visando atrair os trabalhadores à participação dos desafios competitivos contemporâneos.

Neste contexto, a visão que se tem hoje da área de gestão de pessoas é totalmente diferente de sua tradicional configuração, quando recebia o nome de Administração de Recursos Humanos (ARH). Entende-se igualmente que toda instituição deve se preocupar com a motivação de seus funcionários uma vez que eles colaboram para a manutenção e funcionamento diário da empresa. Treinamentos, avaliações, bonificações, políticas de cargos e salários são recursos que podem ser usados para o melhoramento motivacional.

Os gestores precisam dispensar especial atenção aos seus colaboradores, principalmente pelo possível reflexo direto nos lucros da empresa. Há que entender também, neste novo modelo de administração, que a tecnologia não age como foco principal, a ênfase está nas pessoas, afinal são elas que dão resultados para as organizações.

Devido a importância do tema, algumas empresas, visando também maior lucratividade, estão se preocupando em fazer investimentos em consultorias de gestão de pessoas. Já outras organizações estão implantando uma área de gestão de pessoas na sua própria unidade de trabalho. Tudo isso ocorre impulsionado pela tendência de que os colaboradores quando motivados, capacitados e com um ambiente de trabalho favorável têm alta produtividade, impactando diretamente nos resultados da organização.

Tanto os indivíduos como as organizações possuem objetivos a alcançar. As organizações recrutam e selecionam seus recursos humanos para, com eles e por meio deles, alcançarem objetivos organizacionais (produção, rentabilidade, redução de custos, ampliação do mercado, satisfação das necessidades da clientela, etc.). Todavia, os indivíduos, uma vez recrutados e selecionados, têm objetivos pessoais que lutam para atingir e, muitas vezes, servem-se da organização para consegui-los (Chiavenato, 1995, p. 91).

Estabelecer relações interpessoais nas organizações está se tornando uma responsabilidade pessoal, indelegável e crucial de todos aqueles que ocupam posições executivas ou de liderança. Não se trata mais de simplesmente mandar/obedecer, seguindo a abordagem imediatista, lógica e racional que não funciona mais, mas de conquistar/empreender uma nova abordagem psicológica e social.

Neste sentido, criar um ambiente agradável e fazer com que todos entendam e incorporem a cultura organizacional da instituição é de fundamental importância.

3.4 Cultura Organizacional

O termo Cultura Organizacional também conhecido por Cultura Corporativa vem sendo adotado desde os anos 1980 e refere-se à forma como a empresa se posiciona com relação ao sistema de significados compartilhados por todos os seus membros e que distingue uma organização das demais.

É a cultura que define a missão e provoca o nascimento e o estabelecimento dos objetivos da organização. A cultura organizacional precisa ser alinhada juntamente com outros aspectos das decisões e ações da organização como planejamento, organização, direção e controle para que se possa melhor conhecê-la (Kissil, 1998).

A cultura organizacional refere-se aos entendimentos, normas, valores, atitudes e crenças. [...] pode ser comparada a um iceberg. Na superfície, estão os aspectos abertos – os objetivos, a tecnologia, a estrutura, as políticas e procedimentos, e os recursos financeiros da organização expressos formalmente. Abaixo da superfície estão os aspectos encobertos ou ocultos – os aspectos informais da vida organizacional. Entre esses estão as percepções, as atitudes e os sentimentos, bem como um conjunto de valores compartilhados sobre a natureza humana, sobre a natureza das relações humanas e sobre o que as organizações pode e poderá contribuir à sociedade (Stoner e Freeman, 1999, p. 302).

O desenvolvimento organizacional concentra-se na cultura organizacional porque ela molda as atitudes do empregado e determina o modo como a organização interage com o seu ambiente, seja concernente às cerimônias, às recompensas, condecoração ou outras formas de comunicação simbólica que criam uma cultura interna e guiam as ações dos membros da organização (Stoner e Freeman, 1999). Esta forma de ação é variável, pois ocorre a partir das interações entre os indivíduos que formam cada organização. Nesse sentido,

A essência da cultura de uma empresa é expressa pela maneira como ela faz seus negócios, a maneira como ela trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso por seus funcionários com relação à empresa (Nova, 2010, p. 1).

A cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e funcionários da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização. Por esta razão, ela condiciona a administração das pessoas, ou seja, trata-se do modo de funcionamento da organização, incluindo suas crenças, seus valores, suas atitudes, seus comportamentos e, em última análise, também seus traços e hábitos singulares (Hunter, 2014).

Em outras palavras, a cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais.

É a forma particular como cada organização desempenha suas funções e estabelece seus relacionamentos e impacta diretamente o clima organizacional.

3.5 O Clima Organizacional

Conceitua-se como Clima Organizacional a ferramenta administrativa, integrante do Sistema da Qualidade, utilizada para medir e apurar o grau de satisfação dos colaboradores diretos da empresa perante determinadas variáveis. Pode ser utilizada e aplicada isoladamente ou de forma conjunta com as demais ferramentas do Sistema de Qualidade.

É a direção da empresa que determina, com o auxílio de especialistas na área de comportamento e relacionamento social além de técnicos da área de recursos humanos, o que acredita ser um resultado padrão ideal da satisfação de seus colaboradores (Ribeiro, 2006).

Determinado o ponto padrão de satisfação tido como ideal pela empresa, admite-se uma variação percentual para mais ou para menos, que representaria uma faixa de tolerância aceitável como satisfatória. Caso a pesquisa aponte como resultado final algum ponto enquadrado na faixa de tolerância conclui-se que o “Clima Organizacional” está satisfatório.

Mesmo que muitas pessoas não valorizem a apresentação do ambiente de trabalho; ambientes de trabalho alegres e desafiadores impactam positivamente a motivação da equipe e conseqüentemente refletem nos resultados obtidos pelo grupo.

Como a grande maioria das ferramentas da qualidade, o clima organizacional também é uma ferramenta estatística e, a exemplo das demais, procura detectar e apontar distorções no processo administrativo, para análise e ponderações da direção das empresas que, se for o caso adotará medidas corretivas, antecipando-se a futuros problemas (Ribeiro, 2006).

Para Knapik (2008), o ambiente psicológico existente dentro dos departamentos ou empresas é a condição interna percebida pelas pessoas e que tende a influenciar seus comportamentos. Este ambiente “[...] está ligado à motivação da equipe, aos aspectos internos da organização que conduzem a diferentes níveis ou tipos de motivação e dão origem a comportamentos que podem ser favoráveis e benéficos ou desfavoráveis e prejudiciais ao trabalho” (Knapik, 2008, p. 23).

Uma ferramenta importante no cenário das organizações é o conhecimento, o

qual tem atuado como fator de diferenciação.

3.6 O conhecimento como fator de diferenciação

A Ciência é uma atividade humana, coletiva, social, política e histórica. Significa “saber” e o processo deste saber desencadeia o conhecimento elaborado e a concretização do saber científico. A Ciência tem trazido muitos avanços nos mais diversos campos da atividade humana, o que provoca mudanças nas condições socioculturais dos povos, num movimento jamais visto no processo evolutivo por que passa a ser humano.

a) Conhecimento empírico

O conhecimento empírico surgiu das necessidades do ser humano de explicar acontecimentos do seu cotidiano. A crença popular acredita que certos fatos trazem em si uma consequência e que determinada situação acaba gerando outra. Por isso, durante muitos anos acreditou-se que o sol girava em torno da terra, que os astros influenciavam a vida e que determinadas raças são superiores às outras.

Na contribuição de Zanella (2009, p. 51), este conhecimento é “[...] chamado de empírico, popular ou senso comum, isto é, um conhecimento produzido a partir da experiência (empírico), disseminado no seio da população (popular), comum, compreensível por qualquer pessoa e aceito por todos (senso comum)”.

O empirismo foi a forma de conhecimento que a humanidade adotou para entender-se e ao mundo de forma assistemática, ou seja, não existem estudos que comprovem suas teorias e não há uma organização metódica dos fatos. Este conhecimento caracteriza-se também pela ausência de argumentação e criticidade, tudo que é dito é aceito sem reflexão e de forma isolada, não há contextualização dos fatos.

O fato de o conhecimento empírico ser baseado apenas nas impressões pessoais de cada indivíduo acerca de algum assunto o torna subjetivo e inseguro. Mesmo possuindo baixo teor de crítica e linguagem vaga, o que o leva a ter abordagem restrita, Zanella (2009, p. 51) revela que o empirismo é fonte eterna de inspiração para a ciência, e, portanto, ao contrário do que muitos estudiosos pregam, jamais deve ser desprezado.

b) Conhecimento científico

Ao contrário do conhecimento empírico, o conhecimento científico surge da percepção do ser humano de que é impossível adotar-se permanentemente uma postura passiva diante dos fatos. O conhecimento científico é dinâmico, metódico e baseado na racionalidade, ao passo que o empirismo é alicerçado apenas em impressões que o indivíduo vai acumulando ao longo de sua existência.

Para Ruiz (1982, p. 82), “a ciência é fruto da tendência humana para procurar explicações válidas e exigir respostas e justificações positivas e convincentes”. Rompendo com ideias do conhecimento empírico, pode-se afirmar que esta postura faz com que o conhecimento seja construído e reconstruído, através da análise, aceitação ou refutação de hipóteses ou teorias.

Fica claro então, que a humanidade se lançou em direção à Ciência no intuito de compreender as redes de relações existentes entre aparência dos objetos, fatos ou fenômenos. O contraponto da situação é que desvendar esta cortina não é tarefa fácil, o que abre portas para os adeptos do empirismo acreditarem estar com a razão.

Entretanto, há o entendimento de que não se pode acreditar na primeira impressão dos fatos, mas sim analisar a forma como as coisas são e estão ordenadas e classificadas na natureza, superando as contradições empíricas e abrindo portas para novos conhecimentos.

No conceito de Zanella (2009, p. 52):

O conhecimento científico é todo conhecimento obtido por meio de procedimentos metodológicos que possibilitam investigar a realidade de forma organizada, ordenada, seguindo etapas, normas e técnicas, por meio de aplicação de métodos preestabelecidos, buscando responder como e por que ocorrem os fatos e fenômenos. Em outras palavras, o conhecimento científico resulta de pesquisa metódica e sistemática da realidade dos fatos.

A partir do momento que o ser humano se apodera do conhecimento científico sua análise a respeito do mundo e da sua realidade muda, ele passa a interpretar os fatos sob outra ótica. Ressalte-se igualmente que a cada novo saber produzido o ser humano passa a questionar-se sobre a produção e transformação do conhecimento.

A diferença entre conhecimento empírico e científico não reside apenas no fato de o conhecimento científico ser metódico e organizado, mas sim por estar sustentado em princípios próprios da Ciência como forma especial de conhecimento. Portanto,

desnecessário dizer que não apenas o conhecimento científico em si, mas sua geração e disseminação se faz cada vez mais imperioso em uma sociedade em constante evolução.

3.4.3 O conhecimento científico nas organizações

Vive-se a era da informação, do conhecimento e não é exagero afirmar que o conhecimento é o maior patrimônio de uma pessoa e também de uma organização. Atualmente, as empresas, independentemente de seu porte, estão investindo na gestão do conhecimento, pois entendem que para se manter no mercado globalizado é preciso entender mais do que o produto que fabrica ou fornece.

Nesta mesma linha, Kolb (1984), uma referência para empresas e instituições educativas, propõe um modelo de aprendizagem experimental que passa por quatro estágios:

1. Experimentação concreta - O aprendiz deve colocar-se por inteiro na situação proposta, de forma aberta, ou seja, é importante ter sua curiosidade e o seu jeito de aprender despertados;
2. Observação reflexiva – Aqui se insere a habilidade do aprendiz em refletir sobre as experiências e observá-las sob diferentes perspectivas. Além de querer aprender, ele deve considerar todas as possibilidades que uma situação oferece.
3. Conceituação abstrata – Neste momento, demanda-se que o aprendiz vá além do seu processo habitual de aprendizagem, que seja criativo e construa seus próprios conceitos.
4. Experimentação ativa – Ponto em que o aprendiz desenvolve a habilidade de utilizar as teorias para tomar decisões e dar foco às soluções de problemas (Kolb, 1984, p. 153).

Atentas a esta nova realidade, nas organizações não merece destaque apenas aquele trabalhador que simplesmente aperta botões e obedece ordens de maneira mecânica, mas principalmente aquele que se desafia, busca novas soluções para os problemas e está constantemente se aperfeiçoando. Para Whitaker (1997, p. 91), “a criatividade se apresenta hoje, mais do que nunca, como requisito básico para a sobrevivência do planeta”.

Nesta conjuntura, as estruturas são formadas com base nas inteligências múltiplas, com equipes multifuncionais, onde as pessoas do setor de vendas podem trabalhar lado a lado com o pessoal de engenharia de produção ou com os analistas de custos, e assim por diante (Araújo, 2000).

Ao adotar esta metodologia de trabalho, as paredes das salas não serão limitadoras para a geração de novos conceitos e formas diferenciadas de desempenhar as funções. Nas organizações, por sua vez, cria-se a necessidade de saber cada vez mais, como forma de aumentar a produtividade, dinamizar relações, tornar a empresa mais transparente, gerar mais empregos e renda, aumentar a competitividade, além de diminuir e até mesmo eliminar gastos desnecessários.

Após passar grandes períodos fortalecendo a crença de que a repetição da tarefa seria fator capacitante, entende-se agora que é o conhecimento organizado de forma sistemática que permite ao gestor e seus funcionários tomar decisões acertadas, baseadas em fatos concretos e não em suposições, pois o conhecimento gerado oferece bases mais sólidas para a realização das ações (Kielwagen, 2007).

Neste modelo de gestão, o conhecimento de cada um, aliado ao conhecimento produzido cientificamente, é a base da nova forma de gerenciar. Numa era em que não há apenas um jeito de administrar ou forma correta de atuação, os gestores e seus funcionários devem ter consciência da importância de utilizar meios que permitam determinado empreendimento ser vitorioso. Neste processo, é necessário ter coragem para se adaptar ao novo e não resistir às mudanças.

Porém, para que as mudanças surtam efeito positivo, não basta apenas cobrar melhor desempenho, antes precisa-se criar toda uma estrutura onde o conhecimento de forma geral, e científico em particular, possa ser posto em prática continuamente. Ou seja, não basta ter acesso ao conhecimento científico, é preciso adaptar a empresa ou organização para que o mesmo seja utilizado de forma eficaz.

Desta forma, o trabalho adquire novos contornos, indo além das tarefas inerentes ao cargo, estabelecendo o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa” (Bedbury, 2003 apud Rowley, 2010).

Depreende-se então que o ser humano conquista no mercado de trabalho e principalmente no mundo empresarial o lugar a que sempre teve direito, mas que por um longo período foi negligenciado, principalmente em um processo de gestão centralizada, a qual precisa gradativamente descentralizar suas ações.

3.5 Centralização e Descentralização

Mesmo com a passagem da gestão burocrática para a gestão moderna e

aberta, a prática da centralização ainda ocorre em alguns meios. Neste modo de gestão, as decisões estão a cargo de uma pessoa ou de um determinado grupo, que ignora ou não valoriza as opiniões e conhecimentos dos demais membros da organização, como explica Robbins (2000, p. 177):

O termo centralização refere-se ao grau em que a tomada de decisões está concentrada em um único ponto da organização. O conceito abrange somente a autoridade formal, ou seja, os direitos inerentes ao cargo da pessoa. Via de regra, se a alta administração toma as decisões fundamentais da organização com pequena ou nenhuma contribuição do pessoal de nível mais baixo, diz-se que a organização é centralizada.

Desnecessário acrescentar que este tipo de comportamento é insalubre e que as empresas tendem a perder em material humano e recursos financeiros, pois ao adotar tais posturas os funcionários não se sentem parte integrante da empresa e portanto, apenas cumprem suas funções, sem um comprometimento com o andamento da organização.

Os motivos para a centralização são vários e vão desde a vaidade pessoal, despreparo para a função, até mesmo o medo de perder o poder. Tais atitudes são extremamente danosas, podem ser corrigidas com adoção de um processo de gestão descentralizada.

O processo de gestão descentralizada ocorre quando há envolvimento dos diversos setores da organização na tomada de decisões. Deste modo, não apenas os dirigentes, mas também os funcionários de níveis inferiores fornecem subsídios para a tomada de decisões apresenta-se a concepção de administração nas empresas no formato apresentado por Lodi (1993), descentralizado e dividido em quatro fases:

- a) Acumulação de recursos: fase caracterizada por crescimento urbano acelerado, nesse período o empresário acreditava ser mais fácil ampliar as instalações do que organizar uma rede de distribuição. Ocorreu então o aumento da matéria-prima adquirida fazendo surgir novas empresas fornecedoras desses materiais e conseqüente aparecimento da economia em larga escala;
- b) Racionalização no uso dos recursos: torna-se necessária a organização das empresas, caracterizando a segunda fase. Adotou-se o controle da produção, planejamento, coordenação, linhas de autoridade, marketing, compras,

- fabricação, tudo para reduzir os riscos do mercado externo;
- c) Novo crescimento: a terceira fase pode-se dizer uma fase difícil no setor da economia, os lucros baixaram e o mercado foi se tornando saturado, o que provocou a busca de novos produtos, não se procurava apenas a quantidade e sim variedade. Surgiam assim novos mercados e novas ideias;
 - d) Racionalização do uso dos recursos em expansão: caracterizada pela descentralização da estrutura organizacional, funções *staff* julgaram-se necessárias.

Neste novo milênio, a administração mudou seu perfil e não se resume mais a um simples processo de planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades organizacionais, ela é muito mais do que isso, apesar de ser uma das mais jovens ciências da humanidade, já mostrou aquilo de que é capaz. A administração conforme Caravantes (1998), preocupa-se em como uma organização deve ser construída e operada para realizar seu trabalho com eficiência, utilizando sempre os recursos não apenas tecnológicos, mas também humanos disponíveis para alcançar o objetivo principal dentre várias alternativas.

Gerenciar é colocar em prática nas atividades cotidianas o conhecimento gerado nos meios universitários e também aqueles adquiridos na realização do próprio trabalho. É relacionar-se com funcionários, clientes, fornecedores, com marcas, reputação e *marketing*, é observar habilidades da equipe, experiências, competências e enquadrá-las no perfil que a empresa necessita, oferecer e resolver situações para agir de forma eficaz em várias situações (Chiavenato, 2000).

Robbins (2000, p. 177) argumenta que com o intuito de tornar as organizações mais flexíveis e sensíveis, houve significativa tendência rumo à descentralização da tomada de decisões, visto que “[...]mais pessoas contribuem para as decisões e é menos provável que os funcionários se sintam alienados em relação àqueles que tomam as decisões”. Para Drucker (2002, p. 19):

O despontar da administração como uma instituição essencial, diversa e líder é um evento crítico na história da sociedade. Raramente, se é que aconteceu, surgiu uma instituição nova e básica, um novo grupo de liderança, com tanta rapidez quanto a administração, desde o início do século XX. Poucas vezes, na história humana, uma instituição provou ser indispensável tão rapidamente; e ainda com menos frequência apareceu uma que teve tão pouca oposição, causou tão pouco distúrbio e tão pouca controvérsia.

Semelhante ao processo de centralização e descentralização, a mudança nas organizações é questão delicada e merece tato e sensibilidade ao ser tratada, independentemente do seu porte e ramo de atuação.

3.6 Mudanças nas Organizações

Arroba e James (1988, p. 100) acreditam que “a maioria das mudanças organizacionais significa conviver com um conjunto de circunstâncias estranhas e provavelmente, a princípio, desconfortáveis”. Os autores asseveram igualmente que se as equipes estiverem enfrentando pressões em níveis muito altos, as reuniões tendem a se tornar desorganizadas, com discussões irrelevantes e desgastantes, o que resultará em desconforto para os membros, afetando sua capacidade de trabalho.

Na concepção de Davis et al. (1992), a mudança requer habilidade para compreender a situação global e enxergar a grande cena (passada, presente e futura), definindo alternativas e possibilidades, aliadas à capacidade para considerar uma gama ampla de fatores internos e externos no processo de solução de problemas e tomadas de decisões.

Corolário a isso, nos dias atuais a administração tem exigido muito de seus gestores, não bastassem as tarefas normais da função, há que se preocupar com as mudanças que ocorrem a nível externo, mas que refletem dentro da organização e exigem igualmente a adoção de medidas nem sempre bem-vindas, principalmente quando se pretende adotar mudanças.

Há um provérbio corrente no meio empresarial: “se antigamente as pessoas estudavam para ter uma profissão por toda sua vida, atualmente, estuda-se uma vida toda para se manter atuante”. No atual cenário, as empresas sofrem mutações rápidas e radicais e os trabalhadores, idem. A estrutura produtiva é alterada pelas tecnologias e pela nova ordem mundial. Os conceitos de trabalho e empregabilidade são reformulados, Demo (1995) revela que haverá menos chance de se empregar, do que de se criar ou mesmo de se inventar oportunidades de trabalho. Deste modo, cabe aos administradores propor soluções para os problemas e fazer o acompanhamento das decisões (Stoner e Freeman, 1999).

Para Bottoms (apud Robbins, 2000), é importante ter sempre em mente que o processo ocorrerá de maneira mais eficiente se todos os integrantes da organização entenderem sua importância e necessidade. Nesta mesma linha, Regato (2008, p.

101) entende que:

A mudança, antes de tudo, é cultural, para depois entrar nos processos e recursos. Um programa tradicional de mudança não contempla esse aspecto, já um processo sim. Há presidentes que querem ver as empresas passarem de um estágio para outro por meio de um decreto, do dia para a noite. Para uma mudança efetiva, há a necessidade de uma consciência comum e o comprometimento da cúpula com as mudanças.

Destarte, a gestão na organização que resiste em se adaptar às transformações exigidas também é afetada, pois as barreiras serão maiores. Deste modo, há que se mudar toda uma cultura organizacional presente nas mesmas, superando as barreiras e vislumbrando novos horizontes.

3.6.1 Barreiras encontradas para implantação de mudanças nas organizações

A humanidade tem trilhando um caminho de aperfeiçoamento desde o início de seu ciclo evolutivo. Se no princípio as pedras eram polidas a fim de desempenhar melhor as atividades, hoje são desenvolvidos programas e atividades diversos para que os objetivos venham a ser atingidos, num processo contínuo de mudanças e adaptações. Mas, mesmo sendo necessária e por vezes vital, a implantação das mudanças em uma empresa não é algo que ocorre de forma fácil, rápida e espontânea como se imagina, sendo que “uma das descobertas mais bem documentadas nos estudos sobre comportamento individual e organizacional é que as organizações e seus membros resistem às mudanças” (Robbins, 2000, p. 455).

Neste contexto, a falta de visão não é privilégio apenas dos colaboradores subalternos, mesmo alguns gerentes e membros da alta direção tem dificuldade em visualizar os benefícios da mudança e acabam, mesmo que de forma involuntária, impondo barreiras ao processo.

Sobre os fatores de resistência individual, Robbins (2000, p. 456) acredita que eles “[...] residem em características humanas básicas, como percepções, personalidades e necessidades”; em que se observa o processamento seletivo das informações, o medo do desconhecido, o hábito, a segurança e fatores econômicos; as pessoas tendem a ver as mudanças com desconfiança. Para que a mudança ocorra com a participação e envolvimento de todos,

Os componentes pensar, sentir e agir precisam caminhar de forma equilibrada, do contrário o processo de mudança não será eficaz. Esse mesmo processo inicia-se pela consciência da sua necessidade, sentida por uma ou mais pessoas do nível de identidade da organização (equipe de direção). Essas pessoas são, em princípio, os donos do processo (Regato, 2008, p. 102).

E Bergue (2010, p. 51) salienta que “a resistência à mudança pode ser minimizada, ou mesmo elidida, se o indivíduo ou grupo destinatário da mudança for capaz de constatar resultado positivo no balanço de perdas e ganhos decorrentes da inovação”. É preciso então levar os envolvidos no processo a acreditar que ela é necessária e ao final do processo, todos serão beneficiados, ou então que os benefícios serão maiores que os possíveis danos.

Ressalte-se que a mudança não é uma condição irremediavelmente atrelada à escala hierárquica de uma empresa, mas à capacidade de raciocinar de forma conectiva, isto é, enxergar pontos de interação entre fatos, culturas e realidades distintas. Diz mais respeito à personalidade: se mais aberta, de largos horizontes e visão de médio e longo prazo; ou se fechada, insegura e de raciocínio em curto prazo (Vicenzi, 2014).

Neste contexto, a implementação do pensamento estratégico pode atuar como fator de sucesso nas organizações.

3.6.2 A implementação do pensamento estratégico como fator de sucesso nas organizações

Na concepção Katz (1986, p. 67) o pensamento estratégico é uma habilidade conceitual, que “refere-se à capacidade para considerar a empresas como um todo; os relacionamentos de cada uma das partes da organização com as outras e com organização global e ao relacionamento com a comunidade, com as forças políticas, sociais e econômicas”.

Ademais, é importante observar que no universo corporativo, as pessoas e as organizações tem seus objetivos próprios a serem alcançados. As organizações recrutam pessoas para alcançar seus objetivos organizacionais, de produção, rentabilidade, redução de custos, etc. Ocorre que os indivíduos recrutados também possuem objetivos pessoais e muitas vezes sevem-se das organizações para alcançá-los (Chiavenato, 1995).

Stoner e Freeman (1999) explicam que o sucesso na implementação do pensamento estratégico pode ser conseguido com o desenvolvimento da ideia de aceitação às mudanças. Os membros da organização têm que acreditar que a mudança tanto irá beneficiá-los como beneficiará a organização. Além disso, ao encorajar novas ideias, os administradores da organização, do topo aos funcionários de nível mais baixo têm que deixar claro por meio de palavras e ações que novas abordagens serão bem-vindas.

Deve-se ainda permitir maior interação, pois um clima permissivo e criativo é estimulado quando se dá aos indivíduos a oportunidade de interagir com membros do seu próprio grupo ou de grupos de trabalho. Essa interação encoraja a troca de informações úteis, o livre fluxo de ideias e novas perspectivas sobre os problemas. Outro ponto essencial é estabelecer objetivos claros e dar a liberdade para alcançá-los. Para tanto, os membros da organização devem ter propósito e direcionamento para sua criatividade. O fornecimento de diretrizes e restrições razoáveis também darão aos administradores algum controle sobre a quantidade de tempo e dinheiro investidos no comportamento criativo (Stoner e Freeman, 1999).

Robbins (2000, p. 462), entende que “não há nenhuma abordagem fácil ou infalível que garanta a implementação suave e indolor das mudanças. Entretanto, as chances podem ser aumentadas mediante o planejamento e a execução adequados” e é neste momento que entra o pensamento estratégico.

Assim, a definição de estratégias no processo de mudança é primordial para o estabelecimento e sobrevivência de uma instituição e para viabilizar o controle de atividades, informações e documentos. Com base em estudos realizados e nas vivências profissionais acredita-se que “a chave” não é somente a aplicação dos conceitos, mas a mudança cultural de todas as pessoas envolvidas e a aceitação de que cada um é importante para melhorar o ambiente de trabalho. Quanto aos funcionários, Johnson (2001, p. 75) sugere que eles devem pautar sua ação na ideia: “mudanças acontecem por toda parte, e farei o melhor para me adaptar rapidamente”.

Um marco para entender as mudanças no mundo do trabalho e conseqüentemente nas organizações, é o estudo das gerações, que definem o comportamento adotado pelos indivíduos de acordo com a época de seu nascimento e sua entrada no mercado de trabalho.

3.7 As gerações e o mercado de trabalho

Tendo por base a época de seu nascimento, os indivíduos são classificados em gerações, que mesmo não sendo definidas de forma rígida e não haver um consenso sobre os anos limítrofes, tem servido para classificar a forma de se relacionar com o mundo e com o trabalho, como mostra a figura 2.

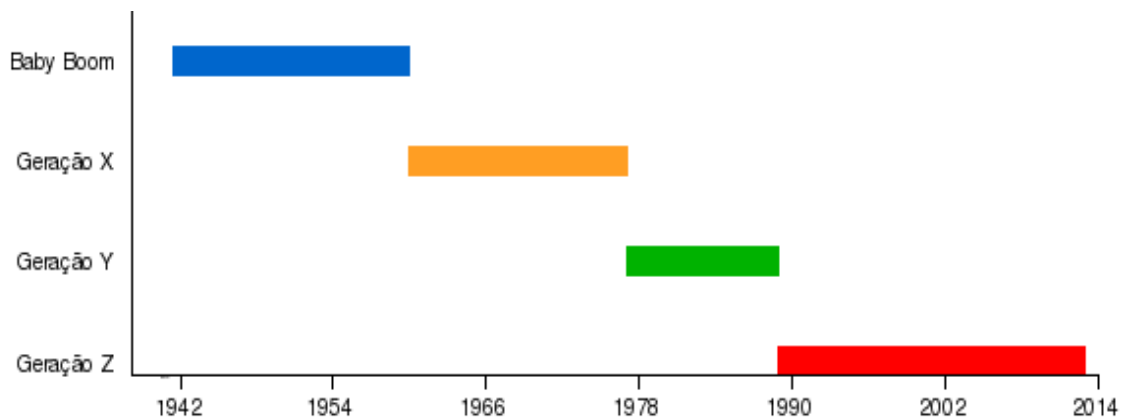


Figura 2 - Linha do Tempo das Gerações

Fonte: Adaptação do Autor (2017).

3.7.1 Geração Baby Boomers

A geração *Baby Boomers* (explosão de bebês) é formada por pessoas que nasceram logo após a Segunda Guerra Mundial, nos anos 1950-1960 e pretendiam mudar o mundo. Com essa fixação, praticamente inconsciente, traduziam essa ansiedade tornando o seu dia de vida apenas focado no trabalho intenso e contínuo, dia e noite. A família e o lazer ficavam num plano secundário.

Para eles, o trabalho era a coisa mais importante do mundo e, por sua vez, o emprego era a sua identidade. Muitos deles construíram grandes empresas e estão no topo dos altos cargos dessas companhias.

Esta geração foi orientada pelos seus pais a preservar o emprego/trabalho, buscar um emprego garantido e seguro, para ficarem nele até o dia da aposentadoria. Essa mentalidade faz com que muitos desses indivíduos, já aposentáveis, teimem em continuar na empresa, porque estão tão condicionados à realização do trabalho que não conseguem se ver em outro cenário de atuação.

3.7.2 Geração X

A geração X veio na sequência, formada por indivíduos nascidos de meados dos anos 1960 até fins dos anos 1970; paralelamente ao movimento Hippie e a revolução sexual. Este é um dos motivos para apresentarem como forte característica pregar a paz e a liberdade.

Também neste período houve a inserção das mulheres no mercado de trabalho, o que obrigou uma reorganização familiar e social, pois agora elas já não podiam se dedicar exclusivamente à família (Antunes, 1999b).

São também características desta geração o desejo de permanecer muito tempo nas empresas. Embora tenham acompanhado os desafios da instabilidade econômica mundial, as fusões de empresas e o medo do desemprego. Seu objetivo de vida consiste em copiar o modelo de trabalho dos seus pais (Viana, 2014).

3.7.3 Geração Y

A Geração Y, formada por pessoas nascidas entre 1980 e 1990, utiliza fórmulas diferentes das gerações anteriores para conquistar seu espaço no mercado de trabalho; para elas desafio e flexibilidade constituem a ordem do dia.

Se antes havia uma preocupação com estabilidade no emprego, agora se busca qualidade de vida e remuneração que garanta uma vida confortável e sem maiores problemas. Ousados e ambiciosos, estes indivíduos obrigaram uma readequação nas empresas e na forma de ver a administração. Os Y estão ajudando a mudar as regras do jogo, protagonizando uma revolução no mundo do trabalho. Trocam constantemente de emprego e não aceitam menos do que aquilo que julgam ser o melhor para si e onde seu talento seja reconhecido (Brandão, 2009).

Para a Geração Y, tudo acontece em alta velocidade, não seguem modismos e criam seus próprios estilos e regras, sendo ao mesmo tempo voltados para alta performance e alta manutenção. Os comandos e gerenciamentos tradicionais são encarados como limitadores. Para os “Y”, o “céu é o limite”.

Outra característica desta geração vai contra a maioria das regras impostas e diferencia-se das Gerações X e Baby Boomers nos quesitos tradição e estabilidade no emprego. Sobre o profissional da Geração Y, Brandão (2009) revela que o mesmo está acostumado a mostrar sentido para os outros, isto porque ele também precisa

encontrar sentido em suas ações e ser notado por elas. Assim sendo, ou as organizações e gestores oferecem sentido ou perdem o profissional. Caso ele resolva ficar na empresa sem motivação, será um indivíduo estragado, trabalhando sem motivação e representando um prejuízo para todos (Brandão, 2009).

A filosofia desta geração é *speakyourmind* ou "estimule a sua mente" e propõe uma independência maior nas relações de trabalho. Ousa-se aqui dizer que aliada à criatividade e inovação está a ousadia, ousadia de pensar diferente quando é mais prático ser igual e apenas reproduzir ao invés de criar. Ousadia para passar por louco até o momento em que a ideia passe a ser reconhecida como útil e os produtos e serviços resultantes contribuam para a melhoria das condições de vida.

Na descrição desta geração devem conter os seguintes itens: ter a coragem suficiente para assumir riscos que muitos outros definiriam como loucura, principalmente quando se troca um "bom emprego" com ótimo salário para arriscar-se num novo projeto; possuir ousadia e persistência, ser visionário e vislumbrar possibilidades de sucesso onde para muitos há apenas uma vaga ideia de realização.

Outra característica é quanto às jornadas de trabalho; antes praticamente desumanas, são agora substituídas por horários flexíveis e maior convívio com a família. Trabalha-se para viver bem, não para ser o funcionário mais antigo da empresa. A família ocupa espaço privilegiado nesta forma de encarar a vida profissional e o aperfeiçoamento é constante.

3.7.4 Geração Z

A geração Z é formada por pessoas nascidas entre 1990 e 2010, ou seja, que possuem, em média 25 anos e nasceram na era digital, no mundo globalizado. Para esta geração, o que importa é zapear, ir de um site ou rede social para outra, twittar e fazer postagens em ritmo acelerado, daí o Z.

Esta geração muda de um canal para outro na televisão. Vai da internet para o telefone, do telefone para o vídeo e retorna novamente à internet. A Geração Z traz em si um grande diferencial com relação às gerações que a antecederam: é uma geração que tem sido cuidada, nutrida e programada com inúmeras atividades desde as fraldas.

O computador lhe acompanha, não se apresentando como um mistério a ser desvendado, mas como ferramenta auxiliar e meio eficaz para a realização das tarefas

com mais qualidade. Como estes jovens nasceram com acesso ao computador não concebem a vida sem chats, telefone celular. Também possuem uma visão de mundo desapegada de fronteiras geográficas (Veja online, 2001).

Esses jovens de agora são diferentes, muito diferentes. Eles se tornaram céticos em relação às pessoas que ocupam lugares de poder e não hesitam em dizer o que pensam. Quando alguém manda 'Faça isto, senão...', a reação deles é: 'De que planeta você veio, cara?' pelo menos essa é a reação dos melhores e dos mais inteligentes. Suponho que os medíocres se acomodem. Mas, quando os melhores concluem que o chefe não sabe das coisas [ou não quer se atualizar, flexibilizar], eles seguem em frente (Hunter, 2014, p. 34).

O problema para esta geração é que como as informações chegam num ritmo acelerado e por diversos meios, há que se ter maior criticidade no momento de selecionar as informações recebidas e obter meios de aplicá-las de modo a atingir os objetivos traçados.

Recentemente vem ganhando espaço entre administradores e estudiosos do comportamento humano a chamada Geração Alfa (Alpha), que englobaria os nascidos a partir de 2010. Devido à precocidade dos estudos, não há ainda um consenso acerca das características desta geração. Pode ser também que ocorra uma mudança em termo de nomenclatura e ela venha a chamar-se Geração M (de mobile). Outra possibilidade é a fusão das Gerações Z e Alfa numa nova nomenclatura. Um ponto convergente nesta questão é que nunca, em nenhum tempo, uma geração teve tanto acesso à informação e educação como esta.

Dentro desta nova concepção de gerações e de um cenário dinâmico e mutável, culminou numa grande mudança também no ambiente das relações interpessoais nas organizações, como veremos a seguir.

4 AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NAS ORGANIZAÇÕES: implicações e habilidades necessárias para seu pleno desenvolvimento

O presente capítulo discorre sobre as relações interpessoais e aspectos envolvidos no trabalho nas organizações e a forma como cada membro se movimenta neste universo. Assim, discute-se o trabalho em equipe e suas implicações. Aborda-se a questão da liderança, comunicação e conflitos, estresse e avaliação de desempenho.

Nas empresas, as relações interpessoais desenvolvem-se por meio de contato com pessoas dos mais diferentes universos e crenças. Indivíduos com opiniões e maneiras diferentes de encarar a vida e os fatos do cotidiano, o que transforma estes ambientes em locais de privilegiados de trocas de experiências e oportunidades significativas para geração de novos conhecimentos e assim contribuirão de forma mais efetiva para o sucesso das organizações (Robbins, 2000). Ocorre que esta relação nem sempre se dá de forma harmoniosa, dando origem, a animosidades e estresse.

Este quadro requer a tomada de medidas, as quais são buscadas pelo gestor com auxílio de sua equipe, num movimento em busca de meios capazes de dirimir os conflitos e assim obter resultados mais positivos, a começar pelo trabalho em equipe.

4.1 A diferença entre trabalhar em equipe e trabalhar em grupo

Ao iniciar a abordagem, julga-se interessante desfazer um equívoco, pois não raro até mesmo no campo das Administração os termos equipe e grupo são apresentados como sinônimos.

Estudioso do comportamento humano nas organizações, Robbins (2000) traz que, em sua essência:

Um **grupo de trabalho** é um grupo que interage basicamente para compartilhar informações e tomar decisões para se ajustarem mutuamente no desempenho em suas áreas distintas de atuação. [...]. Uma **equipe de trabalho** gera sinergia positiva mediante o esforço coordenado. Seus esforços individuais resultam em um nível de desempenho que é maior do que a soma dessas contribuições individuais (Robbins, 2000, p. 260).

A figura 3 apresenta as sutis (mas fundamentais diferenças) entre ambos.

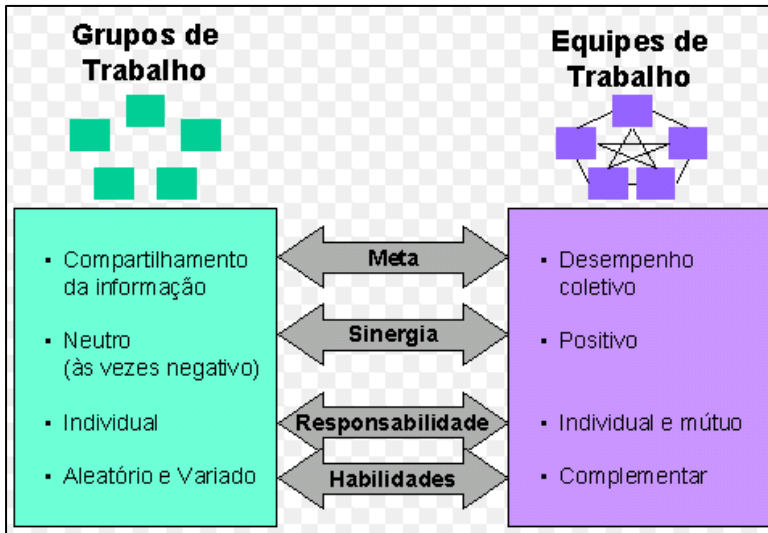


Figura 3 - Comparação entre grupos e equipes de trabalho
 Fonte: Robbins (2000, p. 260).

A partir desta análise, entende-se que nos grupos não há envolvimento no todo, já que estes não possuem a necessidade de se envolver em trabalhos que exijam esforço coletivo ou conjunto. Em sua obra, Robbins (2000) propõe que se utilize dos conhecimentos sobre processos de grupo para criar equipes eficazes. Ele acredita que vários fatores devem ser considerados quando a intenção é criar uma equipe de alto desempenho:

- ✓ Tamanho da equipe de trabalho: a equipe não deve ter mais de 12 pessoas, pois dificulta a interação construtiva, a obtenção de consenso e o desenvolvimento da coesão, comprometimento e responsabilidade necessários para o alto desempenho;
- ✓ Habilidades dos membros: a equipe precisa ser composta por pessoas que possuam determinadas habilidades, de forma que a combinação destas possibilite um desempenho eficaz. As habilidades necessárias são: perícia técnica; habilidade para solucionar problemas e tomar decisões, incluindo a identificação de problemas, a geração e avaliação de alternativas e a execução de escolhas adequadas; habilidades interpessoais para ouvir, fornecer retorno, resolver conflitos, etc. As habilidades menos presentes podem ser desenvolvidas após a criação do grupo;
- ✓ Distribuição de papéis e promoção da diversidade: para a equipe ser bem sucedida é necessário ter pessoas atuando em todos estes papéis. Os papéis chave na equipe são: conector (coordena e integra); criador (dá início a ideias criativas); promotor (defende ideias depois de implementadas); assessor (oferece análise perceptiva das opções); organizador (dá estrutura); produtor (dá direção e acompanhamento); controlador (examina detalhes e reforça regras); mantenedor (luta em batalhas externas); conselheiro (estimula a busca por mais informação). Além disso, a combinação das preferências, pontos fortes, estilo e personalidade individuais com os requisitos do papel a ser exercido aumenta a probabilidade do desenvolvimento de um bom trabalho em conjunto;
- ✓ Compromisso de um objetivo comum: o objetivo comum é a visão da equipe, que oferece direção, energia e comprometimento para seus membros;

- ✓ Estabelecimento de metas específicas: o propósito comum deve ser traduzido em metas de desempenho específicas, mensuráveis e realistas. Essas metas dão energia, facilitam a comunicação e auxiliam na manutenção do foco em resultados;
- ✓ Liderança e estruturação: os integrantes da equipe devem concordar sobre a distribuição das tarefas, assegurar uma divisão equilibrada da carga de trabalho, buscar a integração das habilidades individuais e determinar a forma de trabalho, a forma de resolução de conflitos, as habilidades que precisam ser desenvolvidas e o processo de tomada de decisões;
- ✓ Vadiagem social e responsabilidade: tornando os membros da equipe responsáveis individualmente e coletivamente pelo propósito, metas e abordagem é possível minimizar a tendência à acomodação e a possibilidade de esconder-se por trás do esforço do grupo;
- ✓ Avaliação de desempenho apropriada e sistemas de recompensa: a avaliação de desempenho e sistema de recompensa adequados contribuem para a construção da responsabilidade nos níveis individual e coletivo. Além de avaliar e recompensar funcionários por suas contribuições individuais é preciso reforçar o esforço e comprometimento da equipe, através de avaliações baseadas no grupo, divisão de lucro e divisão de ganho;
- ✓ Desenvolvimento de alto nível de confiança mútua: a confiança é característica de grupos de alto desempenho, ou seja, seus integrantes acreditam na integridade, caráter e capacidade de cada um. O conceito de confiança pode ser compreendido através de cinco dimensões (apresentadas segundo sua ordem de importância): integridade (honestidade e confiança); competência (conhecimentos e habilidades técnicos e interpessoais); coerência (confiabilidade, previsibilidade e bom julgamento); lealdade (desejo de proteger e preservar o outro); abertura (desejo de compartilhar ideias e informações). A confiança demora para ser construída e exige muito cuidado para ser mantida (Robbins, 2000, p. 275-277).

Bergamaschi e Vasconcellos (2001) apresentam a teoria de Maximiliano (1986) sobre os três requisitos iniciais para uma equipe eficaz: clareza quanto à missão (definição vocacional); clareza quanto aos resultados específicos a serem alcançados (definição operacional) – incluindo as metas que detalham a missão e as especificações de desempenho; clareza quanto à divisão do trabalho e dos papéis e responsabilidades entre os membros do grupo (definição instrumental).

Para ilustrar a abordagem, colecionamos ao estudo "O conto Assembleia das ferramentas", de autoria desconhecida e disponibilizado por Miranda (2016):

Contam que, em uma marcenaria, houve uma estranha assembleia.

Foi uma reunião onde as ferramentas juntaram-se para acertar suas diferenças.

Um martelo estava exercendo a presidência, mas os participantes exigiram que ele renunciasse. A causa?

Fazia demasiado barulho e além do mais, passava todo tempo golpeando.

O martelo aceitou sua culpa, mas pediu que também fosse expulso o parafuso, alegando que ele dava muitas voltas para conseguir algo.

Diante do ataque o parafuso concordou, mas por sua vez pediu a expulsão da

lixa.

Disse que ela era muito áspera no tratamento com os demais, entrando sempre em atritos.

A lixa acatou, com a condição de que se expulsasse o metro, que sempre media os outros segundo a sua medida, como se fosse o único perfeito.

Nesse momento entrou o marceneiro, juntou toda as ferramentas e iniciou o seu trabalho.

Utilizou o martelo, a lixa, o metro, o parafuso...

Quando o marceneiro foi embora, as ferramentas voltaram à discussão.

E a rústica madeira se converteu em belos móveis.

Mas o serrote adiantou-se e disse:

– Senhores, ficou demonstrado que temos defeitos, mas o marceneiro trabalha com nossas qualidades, ressaltando nossos pontos valiosos...

Portanto, em vez de pensar em nossas fraquezas, devemos nos concentrar em nossos pontos fortes.

Então a assembleia entendeu que o martelo era forte, o parafuso unia e dava força, a lixa era especial para limpar e afinar asperezas e o metro era preciso e exato.

E uma grande alegria tomou conta de todos pela oportunidade de trabalharem juntos.

Sentiram-se como uma equipe e entenderam que apesar dos defeitos todos tinham excelentes qualidades.

E Miranda (2016 [online]) acredita que “o mesmo ocorre com os seres humanos. Quando uma pessoa busca defeitos em outra, a situação torna-se tensa e negativa. Ao contrário, quando se busca com sinceridade os pontos fortes dos outros, florescem as melhores conquistas humanas”. Ademais, para que o trabalho em equipe surta efeitos positivos, o papel exercido pelos gestores e líderes é de fundamental importância.

4.2 O exercício da Liderança

No novo conceito de gestão de empresas sejam elas de qualquer porte, cada vez mais ganha destaque a figura do líder, a pessoa que se destaca não apenas por fazer parte de uma diretoria ou obter cargos, mas especialmente por seu comportamento diferenciado perante as situações e sua visão de futuro.

Entre as diversas conceituações possíveis, adota-se aquela elaborada por Fiorelli (2003) e Robbins (2005) citados por Regato (2008, p. 107), para os quais o exercício da liderança é entendido como:

[...] uma busca de resultados organizacionais por intermédio das pessoas. Liderar, contrariando muitos preconceitos, não é tarefa fácil. O líder, para exercer bem seu papel, depende de alguns atributos pessoais como facilidade de comunicação e motivação específica para liderar 'energias' (potenciais de trabalho).

Assim, depreende-se que o líder (não mais o chefe, que apenas manda, ordena) necessita entender seu papel dentro das organizações, sabendo que muitas pessoas estarão se espelhando nele e analisando sua forma de agir. “O líder é, sem dúvida, uma fonte de inspiração e um exemplo para os seus liderados. Se ele é honesto, trabalhador, determinado, justo e organizado, certamente seus colaboradores também o serão” (Proetti, 2012, p. 29).

Deste modo, fica evidente que o exercício da liderança nas organizações não está atrelado a cargos, mas sim à postura adotada, a “postura de liderança deve ser praticada em todos os níveis hierárquicos nas empresas” (Proetti, 2012, p. 29). Corroborando com a afirmação, Hunter (2014, p. 35) conclui: “as organizações realmente saudáveis não são dependentes de um único líder. Não é preciso ser chefe para liderar”.

Hunter (2014, p. 35) cita também em sua obra a liderança servidora, a qual tem como regra antes servir do que impor. Para ele, a liderança surge “não quando nos concentramos nos nossos *direitos* de liderança, mas nas nossas *responsabilidades* de liderança”, as quais começam com uma boa comunicação.

4.3 Comunicação

Desde seu nascimento o ser humano tem a necessidade de se comunicar, sendo o choro sua primeira manifestação. Com o passar do tempo, esta necessidade aumenta e adquire diferentes contornos, próprios do ambiente onde o indivíduo se encontra e mais tarde ampliando-se para o global. Nos tempos primitivos animais e seres humanos pouco diferiam em suas formas de comunicação. O ser humano articulava alguns sons e complementava seu raciocínio com gestos, refletindo os sentimentos com maior ou menor intensidade na expressão de seu rosto (Cohen,

1980). Na mesma linha de pensamento, Robbins (2000, p. 68), destaca:

Comunicação envolve a transferência de significado de uma pessoa para outra. Assim, se não houve nenhuma transmissão de informação ou ideias, a comunicação não aconteceu. Se ninguém ouviu o que você falou ou leu o que escreveu, você não se comunicou. Além disso, para a comunicação ter êxito o significado deve ser *entendido*, se você fala comigo em chinês, mas eu não sei a língua chinesa, não haverá compreensão de minha parte. Portanto a **comunicação**, a transferência de significado, envolve um *emissor*, que transmite uma mensagem, e também um *receptor*, que a compreende.

No campo administrativo, a comunicação está para a organização assim como o sangue está para o corpo. O mesmo sangue que leva nutrientes para todo o organismo, pode também detectar patologias profundas em um indivíduo. Assim ocorre com a comunicação nas organizações: tanto pode gerar vida, sinergia, satisfação, aprendizado, oportunidades, como pode conduzir a conflitos disfuncionais, resistências, barreiras emocionais e toda sorte de patologias, como a ineficiência e a ineficácia organizacional (Lotz e Gramms, 2012).

Tal comportamento acaba por gerar sérios problemas de relacionamento dentro do grupo, o que obriga os gestores a tomar atitudes no intuito de que os conflitos não se tornem algo prejudicial à empresa como um todo e a cada funcionário em particular. Uma das medidas possíveis é levar a equipe a adotar a linguagem proativa nas suas relações de trabalho, como no exemplo apresentado no Quadro 3.

Linguagem Reativa	Linguagem Proativa
Não há nada que eu possa fazer.	Vamos procurar alternativas.
Sou assim mesmo e pronto.	Posso tomar outra atitude.
Ela me deixa louco.	Posso controlar meus sentimentos.
Eles nunca vão aceitar isso.	Vou buscar uma apresentação eficaz.
Tenho de fazer isso.	Preciso achar a resposta apropriada.
Não posso.	Eu escolho.
Eu preciso.	Eu prefiro.
Ah, se eu pudesse...	Eu vou fazer.

Quadro 3 – Linguagem reativa e proativa

Fonte: Covey (2008, p. 100).

A linguagem proativa indica que a vontade de fazer deve ser maior que os obstáculos; e palavras e frases como “Eu não sou pago para isso”, “Olhe bem se alguém na minha posição vai desempenhar esta tarefa” devem ser abolidas e substituídas, pois prejudicam não apenas o desempenho da equipe como abre a

possibilidade de perder-se oportunidades valiosas para demonstrar o talento individual do funcionário.

Aquele que está sempre fugindo das responsabilidades ou dizendo que vai fazer depois, não cultiva a autoconfiança e, portanto, perde chances de crescer e de fazer com que todos ao seu redor desfrutem de seu conhecimento.

No intuito de auxiliar esta prática, no Quadro 4 são apresentados fatores fundamentais para melhor relacionar-se.

Fator de relacionamento	Ações a ser desempenhadas
Agir com maturidade	Dizer as verdades que precisam ser ditas, abrir o jogo. Ouvir a opinião e os sentimentos alheios mesmo que diferentes dos seus. Saber elaborar e ouvir críticas e não guardar rancor, saber perdoar, reconsiderar.
Seja empático	Coloque-se no lugar do outro e pense como ele pensa, sinta o que ele sente, perceba o mundo com os seus olhos e depois dialogue.
Estabeleça relações sinérgicas	Não queira ganhar sozinho, estabeleça parcerias construtivas em que ambos possam sair ganhando, cada qual para o seu objetivo/negócio. Some os esforços para atingir os objetivos comuns.
Seja claro e específico	Mostre o que deseja, o que espera em relação ao outro, ao projeto, à ideia. Honre o estabelecido.
Aproveite as divergências	De ideias, de sentimentos, para agregar novas informações e enriquecer suas decisões. Esteja emocionalmente aberto e receptivo – desarme-se, não é uma guerra.
Avalie-se	De forma contínua, porém sem neuras. Ser flexível, reconhecer as falhas e seus avanços na arte de relacionar-se.
Aprimore-se na arte	Nunca estamos prontos, há sempre muito o que aprender no que se refere ao relacionamento com as pessoas. Via de regra, o tratamento que recebemos é a consequência do tratamento que dispensamos.

Quadro 4 - Fatores fundamentais para melhor relacionar-se

Fonte: Adaptado de Santos (2007).

Assim, cabe principalmente ao gestor ou líder da equipe trabalhar na mediação para que a comunicação se torne eficaz e o trabalho flua de maneira positiva.

Num ambiente proativo, mesmo os conflitos apresentam-se como possibilidade de crescimento

4.4 Os conflitos: administração e resolução

O conflito é “a percepção de diferenças vistas como incompatíveis que resultam em interferência ou oposição”, ocorre porque os membros de uma organização nem

sempre estão de acordo sobre certas questões (Robbins, 2000, p. 268).

Ao versar sobre a importância de administrar os conflitos, Robbins (2000, p. 431) assinala que “a administração de conflitos requer a conservação de um nível ótimo de conflitos em um grupo. Pouco conflito cria estagnação. Muito conflito cria rupturas e brigas internas. Ambos os casos são negativos porque prejudicam o desempenho do grupo”. No entendimento de Veríssimo (2002, p. 35),

Uma pessoa é uma coisa muito complicada. Mais complicada que uma pessoa, só duas. Três, então, é um caos, quando não é um drama passional. Mas as pessoas só se definem no seu relacionamento com as outras. Ninguém é o que pensa que é, muito menos o que diz que é. Precisamos da complicação para nos definir. Ou seja: ninguém é nada sozinho, somos o nosso comportamento com o outro.

Assim, para trabalhar com pessoas, o passo inicial e preocupação primordial deve ser compreender o comportamento humano e também o conhecimento de vários sistemas e práticas de gestão de pessoas. Diante deste cenário, as organizações precisam adotar novas práticas, alinhando as estratégias de negócio com políticas de recursos humanos voltadas para o alcance dos objetivos organizacionais.

Para Moscovici (2008), os conflitos fazem parte do cotidiano e são visíveis principalmente onde os trabalhadores estão motivados a fazer o melhor pelo local de trabalho. Assim, deve-se conduzir cada situação sob a ótica de estar trabalhando com seres individuais e únicos, que percebem, pensam, sentem e agem de maneiras distintas e dessas percepções singulares é que surge o conflito: na medida em que essas diferenças comportamentais se confrontam e demandam enfrentamento.

O autor destaca que a princípio essas situações não podem ser consideradas boas ou más, pois propiciam grande riqueza de possibilidades, de formas de reagir a situações e problemas. Mas, mesmo entendendo que cada ser é único, acredita-se na solução dos problemas onde as ações podem ser aplicadas a toda equipe; o que pode ser feito inicialmente agrupando as pessoas com características semelhantes, visando o melhor resultado do processo (Moscovici, 2008).

Este novo viés para analisar a situação tem acontecido em função do entendimento cada vez maior de que os funcionários são humanos, com sonhos, aspirações e trazem uma bagagem histórica e cultural que muitas vezes pode se chocar com os demais integrantes do grupo, devendo então haver pessoas habilitadas a atuar como mediadoras na situação.

Este modelo de gestão atua então não como algo pronto e acabado em si, mas como possibilidade de encaminhar as empresas e seus funcionários à maior eficiência nas ações e conseqüentemente melhor resultado para todos. Sobre a questão, Faissal et al. (2008) assinalam que mesmo sendo verificada grande evolução tecnológica, ainda assim a presença humana é necessária. Para eles, “máquinas mecânicas e eletrônicas são rápidas e precisas, mas necessitam, no mínimo, de alguém que lhes aperte o botão ou programe o timer. [...] a maior parte do capital está agora com as pessoas e não no cofre e no balanço patrimonial da empresa” (Faissal et al., 2008, p. 61-62). Ressalte-se que os conflitos que historicamente foram vistos de forma negativa, adquirem agora nova conceituação.

No Quadro 5, Lotz e Gramms (2012) demonstram essa evolução:

Visão	Características
Visão Tradicional	Todo conflito é ruim; considerado contraproducente, é sinônimo de violência, destruição e irracionalidade, o conflito é, por definição, prejudicial para a organização e deve ser evitado.
Visão das Relações Humanas	O conflito é uma ocorrência natural em grupos humanos e há ocasiões em que pode até ser benéfico.
Visão Integracionista	Acredita-se que um grupo demasiadamente harmonioso, pacífico e cooperativo está na iminência de tornar-se apático e sem condições de responder às necessidades de mudança e de inovação; encoraja os líderes a manter um nível mínimo constante de conflitos.

Quadro 5 – Visões de conflitos

Fonte: Lotz e Gramms (2012, p. 80).

A conceituação de conflito evoluiu no próprio ritmo próprio por que passa a sociedade de modo geral e as organizações de forma particular.

Ademais, tanto no campo pessoal como profissional, o sucesso está nas relações. Assim, relações saudáveis resultam em famílias saudáveis relações ruins culminam em famílias problemáticas e trabalhos ruins (Hunter, 2014).

Além disso, para que as relações se estabeleçam num nível saudável e prazeroso, com os conflitos dentro de um limite que possibilite o crescimento individual e da organização, uma atitude fundamental é a administrar o estresse que permeia as relações de trabalho.

4.5 O estresse e sua administração

O trabalho faz parte da vida do ser humano, proporciona *status*, dá prazer e

sentido à vida, fazendo-se necessário para que tenhamos acesso às condições básicas de sobrevivência, sendo hoje um dos principais meios para o ser humano adquirir sua identidade. Contudo, o acelerado ritmo de vida da sociedade, acaba por gerar o estresse, considerado como um risco ocupacional.

O estresse ocorre a partir de uma conjunção de fatores, podendo, em níveis mais elevados, causar desconforto, doença ou morte prematura. Dentro das organizações se manifesta por meio de desempenhos fracos, ineficiência e eficácia reduzida. É importante identificar suas fontes principais, que são ambientais e pessoais (Arroba e James, 1988). Na mesma linha, tem-se o entendimento de Chiavenato (2008, p. 473).

Estresse (stress) é um conjunto de reações físicas, químicas e mentais de uma pessoa decorrente de estímulos ou estressores que existem no ambiente. É uma condição dinâmica que surge quando uma pessoa é confrontada com uma oportunidade, restrição ou demanda relacionada ao que ela deseja. Autoritarismo do chefe, desconfiança, pressão das exigências e cobranças, cumprimento do horário de trabalho, chateza e monotonia de algumas tarefas [...]. O estresse é a soma das perturbações orgânicas e psíquicas provocadas por diversos agentes estressores como: traumas, emoções fortes, fadiga, exposição a situações conflitivas e problemáticas, etc. [...]. As causas ambientais envolvem uma variedade de fatores externos e contextuais que podem conduzir ao estresse no trabalho. Incluem a programação de trabalho intensivo, falta de tranquilidade no trabalho, insegurança no trabalho, fluxo intenso do trabalho e o número e natureza dos clientes internos ou externos. [...] as causas pessoais envolvem uma variedade de características individuais que predis põem ao estresse.

Nas situações de estresse, tudo depende de como a pessoa se encontra, internamente: se exausta, a mudança atua como um fator negativo; por outro lado, se estiver abaixo de um nível favorável de pressão, mudar pode se constituir em excitante desafio.

Depreende-se então que um nível de pressão favorável não precisa necessariamente resultar em estresse. É nos extremos que a pressão pode causar problemas. Arroba e James (1988, p. 3) apontam ainda a necessidade de se ter em mente também que “ninguém está imune ao stress” o que se deve fazer então é “trabalhar com um nível de pressão construtivo e energizante, não destrutivo e extenuante”.

Os níveis de estresse podem ser verificados durante o processo de avaliação de desempenho.

4.6 A Avaliação de Desempenho

No atual estágio em que se encontra o processo de administrar, resultado em parte das transformações trazidas pela globalização e em parte pelo próprio desenvolvimento por que passa a humanidade, ganha destaque o processo de gestão de pessoas, o qual tem entre suas atribuições avaliar o desempenho do grupo de funcionários nas organizações (Palominos, 1997).

A mesma fonte destaca que durante a realização de suas atividades o funcionário “[...] não precisa ser teleguiado ou acompanhando permanentemente, pois possui motivos reais para agir – motivação -, atitude que o torna automotivado em meio a um mundo de mudanças” (Palominos, 1997, p. 143). O líder ou gestor precisa entender que o monitoramento e a avaliação não são varinhas de condão, que num passe de mágica solucionam problemas ou atenuam dificuldades.

Em obra datada de 2006, mas nem por isso menos atual, Lacombe e Heilborn (p. 285) apresentam as distorções mais comuns no processo de avaliação de desempenho:

- Subjetivismo: avaliar em função de valores e objetivos pessoais, que não coincidem com valores, objetivos e interesses da organização;
- Unilateralidade: valorizar aspectos que o avaliador julga importantes, mas não o são para a empresa ou para a posição que o avaliado ocupa;
- Tendência central: medo de prejudicar os mais fracos e de assumir responsabilidades pelos mais fortes. [...];
- Efeito Halo: atribuir ao avaliado valores positivos na maioria dos fatores se o conceito geral sobre este elemento for bom, e valores baixos aos elementos cujo conceito geral for negativo. Cada fator de avaliação deve ser analisado separadamente;
- Falta de memória: ater-se apenas aos últimos acontecimentos, omitindo fatos ocorridos há mais tempo, mas dentro do período de avaliação;
- Supervalorização da avaliação: acreditar que o instrumento de avaliação corrija os defeitos das pessoas. A correção só ocorre com ações executivas;
- Desvalorização da avaliação: acreditar que a avaliação não contribua em nada para aproveitar melhor os recursos humanos;
- Falta de técnica: desconhecimento das técnicas de avaliação, julgando apenas por meio do bom senso e considerando informações importantes como irrelevantes.

Manifestando-se sobre a avaliação de desempenho, Kielwagen (2007, p. 116) informa que se trata de “[...] um excelente meio pelo qual se localizam problemas de supervisão e gerência, de integração das pessoas à organização, de adequação da pessoa ao cargo, de carências de treinamento [...]”. Possibilita também a integração das pessoas à organização, de adequação da pessoa ao cargo, de carências de

treinamento e corolário a isso estabelece os meios e programas para eliminar ou neutralizar os problemas verificados.

Deste modo, é interessante que as pessoas não fiquem satisfeitas com a situação tal como se apresenta e procurem oportunidades de mudança, tomando iniciativas e sempre imaginando cenários melhores, visto que o grande objetivo da avaliação de desempenho, consiste em “[...] fazer uma análise comparativa entre o que o empregado avaliado está realizando nas suas atividades profissionais (desempenho), com o que o mesmo deveria estar realizando (executar bem as funções do cargo, cumprir as metas estabelecidas, etc.)” (Kielwagen, 2007, p. 116).

Ainda com base em Kielwagen (2007), obtém-se que a avaliação de desempenho por um lado é um fenômeno de grupo; de outro, envolve um conjunto de influências interpessoais e recíprocas, exercidas num determinado contexto. Portanto, a avaliação deve ocorrer por meio de um processo de comunicação humana com vistas à obtenção de determinados objetivos e assevera ainda que:

Para que se reduzam os riscos do processo de avaliação de desempenho, deve-se torná-lo confiável e válido (vinculado a resultados alcançados), relacioná-lo efetivamente às atividades do trabalho (o que é importante para o trabalho), elaborá-lo de forma padronizada (permitir análise entre avaliações) com vistas à praticidade (fácil de ser aplicados) (Kielwagen, 2007, p. 118).

Diante do exposto, fica evidente a relevância da avaliação de desempenho do quadro funcional para a melhoria do ambiente de trabalho e conseqüente avanço na obtenção dos resultados desejados e levando em conta que “nos tempos modernos, as empresas não têm mais espaço para pessoas com uma atuação mediana, o desempenho humano precisa atender e até superar as expectativas da organização” (Knapik, 2008, p. 173).

As avaliações de desempenho estão diretamente ligadas ao monitoramento dos colaboradores, ou seja, avaliar o desempenho é sempre algo que se pode utilizar para saber quem está fazendo um bom trabalho. Tal ferramenta deve ser utilizada por gestores e líderes, ou seja, medir desempenho é tarefa destas pessoas e possuem grande importância para a organização (Bohlander e Snell, 2009).

Neste processo, o monitoramento é de suma importância, pois é ele quem vai fazer o diagnóstico sobre o desempenho dos colaboradores, ou seja, é o monitoramento quem vai demonstrar para a gerência da empresa o desenvolvimento

e a produtividade dos colaboradores na organização.

Marras (2011, p. 174) explica que para o processo de avaliação de desempenho “foi criado basicamente para acompanhar o desenvolvimento cognitivo dos empregados durante sua permanência na organização e especificamente medir seu nível de CHA (conhecimentos, habilidades, atitudes)”. Para Ávila e Stecca (2015, p. 47):

Toda a avaliação de desempenho deveria começar com a autoavaliação, pois isso obrigaria a pessoa a pensar no seu trabalho, meditar sobre seus pontos fortes e suas fraquezas e formular planos para alcançar resultados. Neste processo, o papel do supervisor é vincular os resultados e metas, e propostas com as necessidades da organização. Este sistema coloca a responsabilidade maior no subordinado e desloca a ênfase de uma avaliação para uma análise.

Depreende-se então que a avaliação de desempenho deve ser um processo planejado e executado como objetivos bem definidos, valorizado como oportunidade de discussão que envolva todos os colaboradores, num processo de ação-reflexão-ação, independentemente de sua posição dentro da escala hierárquica, onde o foco principal seja a melhoria do ambiente de trabalho e alcance das metas estabelecidas.

A figura 4 apresenta as etapas do processo de avaliação de desempenho desenvolvida por Shapiro.

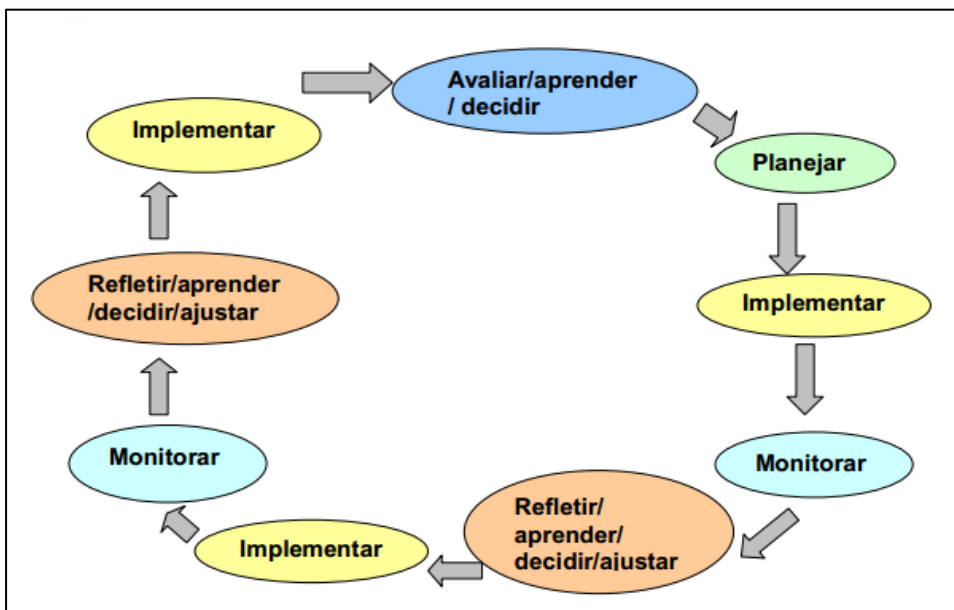


Figura 4 - Etapas do processo de avaliação de desempenho

Fonte: Shapiro (2015, p. 5).

Conforme demonstrado na figura 4, “é muito importante avaliar o desempenho

das pessoas, pois elas precisam receber a retroação a respeito de seu trabalho, para saber como está sendo julgada, e quais os pontos em que pode melhorar” (Ávila e Stecca, 2015, p. 48). Além disso, o feedback³ repassado aos funcionários sobre a avaliação de desempenho fornece subsídios importantes tanto para a organização quanto para seu próprio crescimento.

³ O feedback é um método que deve ser bem avaliado principalmente pelo administrador, que irá planejar em conjunto com o subordinado, como melhorar o seu desempenho. Uma das características de um bom administrador é ser capaz de fazer uma boa avaliação e de saber dar o feedback ao subordinado (Ávila e Stecca, 2015, p. 49).

5 RACIONALIDADE X FELICIDADE: diversos olhares para um tema subjetivo

O presente capítulo objetiva uma abordagem da felicidade sob a ótica da razão e da espiritualidade. É realizada análise sob vários vieses: filosóficos, antropológicos e psicológicos. Também no campo da medicina, religião e administração. Com destaque para os sete pecados capitais e como os mesmos se manifestam no universo corporativo. Destaca-se que os mesmos foram abordados por serem constantemente citados como fonte para saciar desejos.

A sociedade tem vivido muitos avanços nos mais diversos campos da atividade humana, as quais trazem consigo mudanças nas condições socioculturais dos povos. Esta verdadeira revolução na forma de ver, sentir e se posicionar no mundo teve início com a era chamada Modernidade, período marcado, no entendimento de Weber (1979), por dois fenômenos: o desencantamento do mundo e a perda da liberdade.

O desencantamento do mundo decorre do enfraquecimento e desaparecimento do significado místico da vida. A perda da liberdade é resultado do domínio burocrático da vida, ou seja, a racionalidade da modernidade ocidental aprisiona o homem em uma prisão de ferro.

Essa sensação de aprisionamento é elucidada por Harvey (1992, p. 26), que assevera:

A ideia era utilizar o acúmulo do conhecimento gerado por muitas pessoas trabalhando livre e criativamente em busca da emancipação humana e o enriquecimento da vida diária. O domínio científico da natureza prometia a liberdade da escassez, da necessidade e da arbitrariedade das calamidades naturais. O desenvolvimento de formas racionais de organizações sociais e de modos racionais de pensamento prometia a libertação das irracionalidades do mito, da religião, da superstição, liberação do uso arbitrário do poder, bem como do lado sombrio da nossa própria natureza humana.

Com a Revolução Industrial e a Ciência moderna, o conhecimento científico tornou-se o sistema dominante na concepção de mundo em todas as esferas. Porém, muitas técnicas, conceitos e setores do universo bem como a própria humanidade permaneceram à margem deste processo evolutivo. Nesta época há uma nova forma de compreensão, onde o raciocínio lógico e abstrato e o conhecimento do senso comum, agora são beneficiados pela nova Ciência que proclamou o saber científico e pôs fim a muitos mitos. Contudo, a Modernidade que surgiu como solução para todos os males que a humanidade vivia, mostrou-se incapaz de resolver os problemas a que

se propunha, gerando um mal-estar na sociedade.

Bertotto (2011) revela que a mesma Modernidade que buscou emancipar o ser humano, tendo por base a capacidade racional para a superação contínua do homem e trouxe consigo a secularização, demonstrou ser um projeto cheio de contradições, como por exemplo, duas guerras mundiais, uma ditadura socialista e uma desigualdade social nunca antes atingida.

A perda do encanto, o desencantamento, tem a ver com a perda de um sentido único, da própria razão de ser, da vontade, quando se perde tudo, pois isto é desilusão, surge então a Pós-Modernidade, a partir da qual o ser humano percebe que a razão não se mostrou a solução para tudo e todos os males, nem trouxe a felicidade plena conforme houvera sido preconizado. Percebe-se então que os problemas continuam, assim como as angústias e desilusões; tal percepção leva várias correntes de pensamento procurar entender e explicar esse fenômeno.

5.1 A Felicidade: buscando explicações, mergulhando em conceitos

A felicidade pode ser descrita como o predomínio frequente da ocorrência de experiências emocionais positivas sobre as negativas. Ela depende indiscutivelmente da qualidade de vida, que é subdividida em duas dimensões. Bem-estar subjetivo, e bem-estar psicológico.

Fromm (1983) e Lykken (1999) concluíram, nas suas pesquisas, ser a felicidade um estado comportamental que se articula e eleva a produtividade das pessoas. Leciona Fromm (1983, p. 27) que,

A sociedade moderna, a despeito de toda ênfase que atribui à felicidade, à individualidade e ao interesse de cada um, ensinou ao homem que não é a sua felicidade (ou, para empregarmos um termo teológico, sua salvação) a meta da vida e sim a satisfação de seu dever de trabalhar, ou o seu sucesso.

Diener, Suh e Oishi (1997) se destacam como pesquisadores do bem-estar subjetivo, conceito esse baseado em uma concepção positiva e que inclui a satisfação com a vida, a presença de emoções positivas e a ausência de emoções negativas.

Myers, do Hope College, de Michigan e Diener, da Universidade de Illinois, concluíram que o bem-estar subjetivo, ou a felicidade, tinha pouquíssima relação com a renda, a instrução, o status social, ou com o estado civil de cada indivíduo (Lykken,

1999). Presume-se, preliminarmente, que a felicidade pode estar associada a características genéticas e às influências do meio onde se vive.

Reiss (2001) fornece outra visão de felicidade, quando ensina que, para entendê-la, é necessário compreender duas manifestações desse estado comportamental. Uma delas é a felicidade *feel-good*, que se refere ao prazer baseado na sensação, que se manifesta de modo efêmero, em curto período. A outra é a felicidade *value-base*, indicada pelo sentido de preenchimento dos propósitos da vida de cada pessoa que representa uma fonte de satisfação dos propósitos e valores intrínsecos do ser humano. Esse tipo de felicidade é percebido quando se tem alguns dos seus desejos básicos atendidos. Essas afirmações sinalizam um caminho a ser seguido pelas organizações. A gestão que objetiva conquistar seres humanos felizes, para serem mais produtivos, não pode obedecer uma regra-padrão, mas deve ser fundamentada em pilares autóctones de cada agrupamento organizacional.

O estudo do bem-estar subjetivo tem origem na psicologia positiva e busca compreender a avaliação que os indivíduos fazem sobre a sua vida, considerando aspectos como satisfação, felicidade e frequência com que experimentam emoções positivas e negativas (Albuquerque e Tróccoli, 2004).

Entretanto, muitos pesquisadores relacionam o conceito de bem-estar subjetivo ao de qualidade de vida, principalmente por ambos os conceitos estarem relacionados à percepção de satisfação com diversos aspectos da vida (Jesus, 2006).

A felicidade é um termo subjetivo e esta condição permite diversas análises sob ângulos igualmente variados. Em uma revisão de literatura sobre a temática, Ferraz, Tavares e Zilberman (2007) citam o dicionário Houaiss da Língua Portuguesa no intuito de apresentar uma definição: “1. Qualidade ou estado de feliz, estado de uma consciência plenamente satisfeita, satisfação, contentamento, bem-estar; 2. Boa fortuna, sorte; 3. Bom êxito, acerto, sucesso”.

Certamente, o triunfo de uma organização poderá estar nos seus componentes humanos. E estes, se trabalham com felicidade, poderão contribuir para o posicionamento estratégico da empresa no mercado onde atuam. “É uma meta alcançável”, afirma o headhunter da De Bernt Entschep Human Capital, Weider Silva. “Essa felicidade está lincada com o indivíduo”, ressalta. Para Silva (Infomoney, 2011), o campo profissional não está isolado e recebe interferências de outras áreas da vida, como a familiar, a financeira e a afetiva, por exemplo. “Se um lado está desequilibrado, ele afetará o outro”. Quando se está insatisfeito com o trabalho que tem ou, mesmo

gostando do que faz e da empresa onde trabalha, não se sente plenamente feliz, talvez o problema não esteja mesmo no trabalho. “Às vezes, o profissional acha que está infeliz no trabalho, mas na verdade ele não está bem em outra esfera da vida”. “Tudo gera impacto”, e o profissional precisa entender que a felicidade não existe no trabalho em si, mas nele mesmo, no equilíbrio de todos os campos de sua vida” afirma Weider Silva (Infomoney, 2011).

5.2 Uma visão filosófica de felicidade

A filosofia sempre busca refletir sobre as condições humanas, o conhecimento, a verdade e a realidade. Neste contexto, muitos temas suscitam a curiosidade humana e são objeto de debates e pesquisas no campo filosófico. Um destes temas, que por sua complexidade e relevância merece atenção é a felicidade, conceito inaugurado por Sócrates. Sempre a frente de seu tempo e atual no terceiro milênio, o filósofo asseverava no século IV a.C., que “[...] buscar ser feliz é uma tarefa de responsabilidade do indivíduo [...]” (Csikszentmihalyi, 1990).

Aristóteles (1985) por sua vez afirma que a finalidade humana, aquilo a que todos os homens tendem, é a felicidade. O filósofo acreditava que a verdadeira felicidade estava na expressão das virtudes dos homens. Para ele, o objetivo do homem é viver orientado pelas suas virtudes, ou seja, com seu verdadeiro eu, que é quando ele expressa seus melhores potenciais (Waterman, Schwartz e Conti, 2008).

No conceito de Lima Vaz (2000, p. 16), “a autêntica felicidade, que é o sumo bem, implica completude de bens, uma vez que, se apenas um bem lhe faltasse, não poderia ser sumo bem”. Em complemento, Coelho (2009, p. 70) revela: “torna-se claro, portanto, que a felicidade é um estado de perfeição, pois reúne em si todos os bens. A autêntica felicidade é, então, plena e completa, sendo a finalidade de todos os mortais”.

Cada ser humano traz em si o desejo inato de atingir a felicidade, porém, a ignorância que também é inata ao ser humano acaba desviando o caminho e levando para falsos bens, de tal modo que o indivíduo que teria condições de ser feliz, envereda por caminhos muitas vezes tortuosos, buscando e concebendo diferentes formas de felicidade: riquezas, honra, glória, poder, prazeres, casamento, paternidade; eis a evidente demonstração de que há uma força inerente à natureza humana que impulsiona a buscar a beatitude (Coelho, 2009).

Comte-Sponville (Tavares, 2012, p. 2) abordou a felicidade a partir de uma visão de sabedoria e verdade: “a filosofia é uma prática discursiva (ela procede ‘por discursos e raciocínios’) que tem a vida por objeto, a razão por meio e a felicidade por fim”; “[...] a sabedoria aponta para uma direção: a do máximo de felicidade no máximo de lucidez”; “[...] a meta da filosofia é a sabedoria, portanto, a felicidade [...]”; “[...] é uma felicidade que se obteria em certa relação com a verdade”; “a felicidade é a meta; a verdade é o caminho ou a norma”.

Amplia-se a discussão e apresenta-se a visão da Antropologia na busca por explicações para o conceito de felicidade.

5.3 Uma visão antropológica de felicidade

A antropologia se propõe a fazer um estudo detalhado dos aspectos culturais a envolver o ser humano e nesta busca a felicidade ocupa lugar privilegiado. Para a antropóloga Susan Andrews, a felicidade dependeria do grau e frequência de afeto e emoções positivas com bem-estar subjetivo, satisfação de vida ao longo do tempo, com contentamento interior e ausências de emoções negativas como depressão (Barros, 2011).

5.4 Uma visão psicológica de felicidade

À guisa de prefácio para abordagem da visão psicológica de felicidade, utiliza-se a definição de Ryff (1989), que define o bem-estar psicológico a partir de seis dimensões que se associam aos diferentes deságios encontrados pelo indivíduo em sua busca pela autorrealização. Neste modelo, um indivíduo com alto bem-estar apresenta altos índices de atitudes positivas em relação a si mesmo (o que é chamado de autoaceitação), de satisfação e confiança em suas relações com os outros (relação positiva com os outros), de independência e autorregulação do comportamento (autonomia), de habilidades para escolher ou criar situações adequadas as condições pessoais (controle do ambiente), de senso de direção e de metas que contribuem para que ele perceba que a vida é significativa (propósito na vida) e de desenvolvimento de seu potencial e de sua expressão pessoal (crescimento pessoal).

No conceito de Ryan e Deci (2001), bem-estar refere-se ao bom funcionamento psicológico e à experiência psicológica positiva. Na área psicológica, o tema ganhou

força especialmente a partir dos anos 1960, com estudos sobre o crescimento pessoal e suas formas de promoção. No entanto, Siqueira e Padovam (2008) entendem que o tema não é tão simples como possa parecer em uma análise mais superficial, mas um campo complexo e controverso, para o qual a atenção dispensada não é recente, datando desde a Grécia Antiga.

Martin Seligman, fundador, junto a um grupo de psicólogos da psicologia positiva, termo cunhado no final dos anos 1990, entende que a psicologia pode e deve ir além do que simplesmente auxiliar o ser humano na resolução de problemas. Pode auxiliar ao ser humano no entendimento do que o faz feliz. Ele diz que existem três camadas para a felicidade: a vida agradável, a vida boa e; a vida significativa.

Como vida agradável, destaca aquela que tem como foco todos os prazeres possíveis de se atingir e a habilidade do indivíduo para amplificar cada um deles. A vida boa, tem foco no engajamento, ou seja, na descoberta das forças que representam a marca de cada um, sua assinatura, seu jeito de ser e se posicionar no mundo. A vida significativa é como cada indivíduo utiliza suas forças de assinatura no sentido de alcançar algo em que se acredita ser maior do que si mesmo e possa tornar a vida plena (Seligman e Csikszentmihaly, 2000).

Pesquisas realizadas com milhares de pessoas concluíram que a vida mais satisfeita – ou plena – é aquela que envolve estas esferas de modo harmônico e integrado.

Para os psicólogos positivos, 50% da nossa chance de ser feliz é inata. Sonia Libomirski, pesquisadora, diz que ser feliz é experimentar emoções positivas ao longo do dia.

O pesquisador húngaro Csikszentmihalyi, desenvolve pesquisas desde os anos 1970 relativas ao estado de flow (fluxo). Ele diz que a felicidade é estar tão envolvido no que faz, que não se dá mais conta do esforço que está fazendo ou do tempo necessário para realização de uma tarefa. Para se chegar a este nível, é preciso sair da zona de conforto, se desafiar a fazer algo para além daquilo pensamos ser a nossa capacidade. Adverte, entretanto, que tal esforço não pode ser demasiado, a ponto de pensar que somos incapazes de cumprir aquela meta, de chegar à conclusão da tarefa. De modo simples, desafios de menos deixam o indivíduo entediado e desafios demais o deixam estressado, há, portanto, que se encontrar a medida (Teixeira, 2012).

Deste modo, fica clara a importância de analisar o ser humano como um todo

dentro da organização, analisando seus aspectos não apenas físicos, mas também emocionais e afetivos, o que abre espaço para abordagem da visão médica de felicidade.

5.5 A visão da medicina da felicidade

A busca pela felicidade é inerente ao ser humano, deste modo, também a medicina contribui para este quadro, pois entende que o ser humano feliz há de ter saúde. No conceito da medicina, a saúde vai além de não apresentar doenças físicas, mas também mentais e espirituais.

Para abordar o conceito de felicidade atrelado à medicina, é importante ressaltar que se vive a era da imagem corporal e o padrão de beleza imposto pela indústria do corpo através dos meios de comunicação tem provocado um ideal de beleza que é alimentado pela mídia. A valorização do corpo perfeito tornou-se uma obsessão global e cada vez mais pessoas, principalmente do sexo feminino buscam formas de transformar o físico, esquecendo assim as consequências que pode levar a psique da pessoa que tem como único objetivo a busca da perfeição de acordo com os padrões que são influenciados pela mídia; e que podem trazer danos para a sociedade. (Slade, 1988).

Em complemento, Schilder (1999) destaca que mesmo tendo sido alvo de atenção pelo ser humano através dos tempos, cada vez mais a sociedade atual, por diversos meios, influencia e é influenciada na forma como cada um se vê. Isso faz com que as pessoas se olhem no espelho e sintam-se diferentes dos astros e estrelas da televisão e capas de revistas, o que pode provocar uma distorção da imagem corporal.

Com esse conceito da beleza, muitas pessoas acabam não se preocupando com a saúde e sim com aparência física, o formato do corpo; pois a maioria dos casos de insatisfação com a imagem corporal não se trata apenas de um problema físico, mas também psicológico afetando assim o convívio afetivo e social.

Destarte, a medicina torna-se responsável, em parte, por repassar conceitos de uma vida saudável, que vai além de boa forma física e envolve hábitos saudáveis como caminhadas, exercícios físicos, sono reparador e ingestão de água, entre outros.

Barros (2011) revela também que é necessário se contrapor à ideologia de

consumo que dissemina, fortemente, a ideia de que, quanto mais “consumo”, de bens e serviços os mais diversos, mais ‘felizes seremos’. Daí a ampliação de fenômenos como automedicação, gastos supérfluos em exames e medicamentos, aumento de efeitos indesejáveis e persistência da ‘infelicidade’, frustração e empenho para alcançar metas que, se atingidas, impõem novos esforços de ajuste e subordinação aos ditames do mercado.

O bem-estar físico se refere a condição em que o corpo se encontra em relação as doenças e às atividades no geral. Se associa ao bom funcionamento do metabolismo e não tem o mesmo significado para todas as pessoas. Dependerá da época, do lugar, da classe social, de valores individuais, das concepções científicas, religiosas e filosóficas. O mesmo, aliás, pode ser dito das doenças. Pela definição da Organização Mundial da Saúde (OMS), saúde é “um estado de completo bem-estar físico, mental e social e não somente ausência de afeções e enfermidades” (CEMI, 2016).

5.6 O conceito de felicidade no campo da Administração

Com base nos estudos realizados por Hall (1996) e citados por Balassiano, Ventura e Filho (2004), Tavares et al. (2012) informam que no campo da administração, o sucesso psicológico do indivíduo, quando associado à carreira pode ser traduzido por um sentimento de orgulho e realização pessoal, por alcançar seus objetivos de vida, felicidade, paz interior, dentre outros. Esse modo de traduzir o conceito encontra-se em contraposição à perspectiva tradicional de sucesso que buscava a escalada dos níveis hierárquicos em uma organização. Atrelado ao conceito do sucesso psicológico está o conceito de felicidade.

No campo administrativo, o interesse pela felicidade em si e pela felicidade do grupo de funcionários de uma organização é tema recente, pois vinha sendo tratado ao longo do tempo de forma incipiente. Ao partir para o campo das organizações, o conceito de felicidade é visto sob o viés de que a organização necessita proporcionar desafios aos seus integrantes para que os mesmos possam exercer sua criatividade e, em consequência, usufruir o direito inalienável de se manter feliz. Concomitantemente, a organização tende a receber, em contrapartida, índices elevados de produtividade em longo prazo (Rego, 2009).

5.7 Felicidade e espiritualidade/religiosidade/crenças pessoais

Religião é maneira como o ser humano organiza a vida e vivencia sua experiência de transcendência. Pode-se definir religião como a relação do homem com a divindade e da divindade com o homem por mediação do sagrado. O elemento central de qualquer religião é a realidade sobrenatural com a qual o sujeito entra em relação.

A religião é uma relação pessoalmente exercida, e não uma mera intenção. É uma relação que implica a pessoa em todo o seu ser. Por isso, não se pode afirmar que seja uma função especial do espírito humano, porque é algo mais radical (a dimensão mais profunda de todas as atividades humanas). Além disso, “a religiosidade é inerente às pessoas, forma a raiz de suas identidades como seres humanos e dá à vida sentido e propósito e os ajuda a lidar com situações adversas, como na doença, quando essas necessidades são intensas” (Tourinho, 2012, p. 309).

Quando a religião se desenvolve, surge a necessidade de explicar, narrar e comentar os mitos, assim como dirigir e ordenar a execução dos ritos. Essas funções são desempenhadas por intermediários que receberam nomes diversos, marcados pelos conhecimentos desenvolvidos até o momento e representativos das épocas e lugares, como bruxos, xamãs ou sacerdotes, e converteram-se em um grupo importante e influente dentro de cada povo ou grupo humano.

No entendimento de Koenig (Curcio, 2013, p. 16), “[...] sabe-se o quanto a religiosidade pode estar associada com níveis mais baixos de depressão a índices mais elevados de esperança e bem-estar, o que também pode explicar a relação positiva com a qualidade de vida em geral.

Na concepção de Silva et al. (2016, p. 336), “a prática de orar é benéfica de diversas formas, uma vez que, além de pedidos a Deus, muitas vezes são feitas orações de agradecimento pela vida, pela saúde e pela família, o que resulta em aumento de sentimentos de gratidão”.

Estudos realizados revelam que o trabalho em união com Deus, pode resultar em maior força para enfrentar as situações. Esta revelação encontra respaldo em Rocha e Ciosak (apud Silva et al., 2016, p. 336) os quais revelam que “[...] o impacto no enfrentamento de situações críticas acontece quando a espiritualidade do indivíduo é aplicada na vida cotidiana e inerente a seus valores, ideais e crenças mais íntimos”.

No Quadro 6 apresenta-se alguns conceitos de religiosidade e espiritualidade.

Autores	Religiosidade	Espiritualidade
Koenig et al., 2012	É a crença e prática dos fundamentos de uma determinada religião.	É a aproximação do sagrado ou transcendental através da busca pessoal de compreensão das questões da vida, que pode não necessariamente estar vinculada a uma determinada religião.
Puchalski et al., 2012	É um tipo de expressão da espiritualidade, um conjunto de crenças organizadas sobre Deus, que é compartilhado dentro de uma comunidade de pessoas.	Forma como as pessoas encontram sentido e propósito de vida e como vivenciam sua conexão com si próprias, com outros e com sagrado. É uma característica humana universal, que pode ser entendida como a relação com o transcendental, expressa através de atitudes, hábitos e práticas.
Djuric et al., 2009	Geralmente possui um componente espiritual, mas também abrange práticas pessoais relacionadas à fé comum e a rituais de grupo, bem como as comunicações decorrentes da convicção partilhada.	Propensão a encontrar sentido através de um parentesco com dimensões que transcendem o “eu” de tal forma que capacita e não desvaloriza o indivíduo. Este relacionamento pode ser uma conexão com si mesmo, com outros e o ambiente natural ou com o invisível – “Deus”.
Holt et al., 2008	Um sistema organizado de crenças, práticas, rituais e símbolos.	Uma relação transcendental para alguma forma de maior poder.
Guimarães e Avezum, 2007	Envolve sistematização de culto e doutrina compartilhados por um grupo.	Uma propensão humana a buscar significado para a vida por meio de conceitos que transcendem o tangível: um sentido de conexão com algo maior que si próprio, que pode ou não incluir uma participação religiosa formal.
Mueller et al., 2001	Do latim “religare”, significa “unir”. Organiza as experiências espirituais coletivas de um grupo de pessoas em um sistema de crenças e práticas.	Do latim “spiritualitas”, significa “respiração”. É um conceito mais amplo de religião e, primariamente, mais dinâmico, pessoal e experiencial.

Quadro 6 - Conceitos de religiosidade e espiritualidade
 Fonte: Carneiro (2015, p. 34).

Contudo, mesmo que se busque diversos modos de entender e explicar o que é a felicidade, o que se encontrou em comum entre todas as definições apresentadas, a felicidade consiste em um estado de bem-estar consigo mesmo, de consciência tranquila e constante busca pelo aperfeiçoamento pessoal. Destarte, importante destacar as implicações dos sete pecados capitais no mundo do trabalho.

5.8 A felicidade e os sete pecados capitais no mundo do trabalho

Quando se debruça sobre obras da literatura mundial, geralmente os sete pecados capitais são apresentados por meio de comportamentos reprováveis e excessos cometidos pelo ser humano, tanto em seus comportamentos em relação ao

mundo e a si mesmo.

Em estudo onde aborda os sete pecados, Luna (2012) utiliza passagens da Bíblia Sagrada para fundamentar os dados apresentados. Ao citar a I Epístola de São João, revela a existência de três concupiscências como fonte de todos os pecados, especialmente dos sete pecados capitais: "Tudo o que está no mundo é ou concupiscência da carne, ou concupiscência dos olhos, ou orgulho da vida" (I Jo 2,16).

Para o autor, da concupiscência da carne nascem: a gula, a luxúria e a preguiça; da concupiscência dos olhos nasce: a avareza (e também a curiosidade, que não é um pecado capital, mas que pode servir todas as concupiscências); do orgulho da vida nascem: o orgulho ou amor da vã glória, a inveja e a cólera (Luna, 2012).

a) O orgulho

Para Lauand (2004) e Savater (2006) o orgulho trata-se de uma vaidade; um pecado "supra-capital" e pode estar presente em outros pecados. No discurso e nas ações do sujeito, este pecado está representado pela busca pela excelência.

Entre seus muitos ensinamentos, ao manifestar-se sobre o orgulho, São Tomás de Aquino o descreveu como a "paixão que nos leva a sobre-estimar e a procurar de modo exagerado a glória". Este sentimento gera jactância; afetação das novidades; hipocrisia; obstinação; discórdia; contenção e; desobediência (Luna, 2012 [online]).

No ambiente de trabalho, o profissional apresenta orgulho excessivo, altivez, arrogância e presunção em relação aos demais. O excesso de vaidade pelo próprio saber ou sucesso acaba lhe imprimindo grande falta de humildade para ouvir e aprender com os outros e com seus próprios erros. O resultado é que a pessoa acaba ficando apagada, emburrecida e medíocre na sua soberba.

b) A inveja

Herkenhoff (2007) e Costa e Silva (2007) explicam que a inveja se trata de um sentimento de infelicidade diante da felicidade dos outros. No discurso do sujeito, é um pecado representado por ações/pensamentos contra a ordem moral para atingir o outro. No ambiente de trabalho, é identificado nas atitudes que provocam intrigas entre colegas ou que representam cobiça.

Para Luna (2012 [online]), a inveja é conceituada como “tristeza com o bem de outrem, porque esse bem é entendido como uma diminuição da sua própria excelência pessoal”. Este sentimento gera cochichos; maledicência; alegria com o mal de outrem; tristeza pelo bem de outrem e; rancor pelo próximo.

O profissional invejoso tende a não cooperar nos trabalhos em equipe, não se comprometer e apresentar comportamentos reservados. A consequência é que termina sendo isolado pela equipe.

c) A cólera

Complementando a ideia, Lauand (2004), o discurso evidencia um sentimento de raiva/ódio/rancor, intenso e descontrolado, que pode gerar sentimento de vingança. Também pode evidenciar uma energia da natureza humana para superar uma contrariedade; um elemento utilizado pelo sujeito para remover obstáculos que inibem seu impulso na busca de um bem.

A cólera é descrita por Luna (2012 [online]) como “paixão desregrada que nos leva a vingarmo-nos do que nos ofende”. Este sentimento gera indignação; fúria do espírito; clamor nas palavras; injúria; blasfêmia e; rixa.

O profissional encolerizado tende a reagir de forma negativa e explosiva às adversidades. De modo constante apresenta descontrole emocional e toma decisões pouco adequadas. Para completar, não costuma aprender com os erros.

d) A avareza

O discurso sobre a avareza evidencia ações do sujeito motivadas pelo medo de perder algo adquirido no decorrer da vida. Trata-se de um discurso que demonstra apego excessivo e descontrolado aos bens materiais (Leite, 2002).

Coelho (2009) assevera que muitas pessoas acreditam que o supremo bem reside na riqueza e dispendem grandes esforços para alcançá-la. Ocorre que “de fato, as riquezas não podem fazer o homem deixar de ter necessidades. Ao contrário, aumentam suas necessidades, pois o tornam carente, por exemplo, da segurança alheia” (Coelho, 2009, p. 69-71).

Nas empresas, a avareza é caracterizada no ato de não compartilhar ganhos, elogios e conquistas, é manifestada também por meio de ressentimentos com colegas

e superiores, o que resulta em alto nível de estresse, baixa produtividade e motivação. Em ambientes onde predomina ou se faz presente a avareza, a cooperação é obtida por meio do medo e do controle, pois “[...] gera dureza de coração; inquietação; violência; embuste; perjúrio; fraude e; traição” (Luna, 2012 [online]).

e) A gula

Para Savater (2006), a gula é considerada um pecado quando um sujeito ofende o direito e as expectativas do outro ao comer aquilo que é dos demais, ao tomar tudo para si e deixar outros com nada. A gula caracteriza-se pela “procura desordenada do prazer no beber e no comer”. Ela gera estupidez, alegria vã, loquacidade; palhaçada e; impureza (Luna, 2012 [online]).

O profissional caracterizado como guloso assume responsabilidades excessivas. Quando em posição de liderança ou chefia, não consegue delegar tarefas e acaba por afogar-se no próprio trabalho. Tende a pegar para si. Em consequência, seu desempenho torna-se fraco em função do excesso de compromissos que assume.

f) A preguiça

O discurso do sujeito acometido pelo pecado da preguiça indica aversão ao trabalho, desleixo, lentidão, recusa em realizar atividades ou em assumir responsabilidades. É uma atitude de prostração e irresponsabilidade. É um estado de espírito que indica um movimento limitador do pensar, do sentir e do agir, traduzido pelo “deixa para depois” (Lauand, 2004 e Costa e Silva, 2007).

A preguiça se configura na "Procura desordenada do repouso e do prazer em nada fazer, negligenciando o seu bem espiritual". Ela gera desespero; pusilanimidade; indolência; rancor; malícia e; desvio para as coisas interditas - Procura de outros bens interditos, para preencher o vazio afetivo (Luna, 2012).

O profissional preguiçoso apresenta aversão ao trabalho, negligência, indolência, moleza. Além disso, costuma não demonstrar interesse pelo trabalho e sim consigo mesmo e com as tarefas a ser realizadas mostra-se descuidado e relaxado. A consequência é baixo desempenho e resultados insuficientes. Entre os colegas, não terá consideração e é forte candidato à demissão.

g) A luxúria

A luxúria é a "Procura desordenada do prazer da carne". Ela gera cegueira; precipitação; inconsideração e; inconstância - as quatro atingem a inteligência. Para Leite (2002), nas organizações, a luxúria evidencia ações em busca de satisfação desregrada de desejos. O profissional consegue cooperação usando o poder de atração, fascínio, ilusão e sedução. Geralmente constroi relações enganosas frágeis e interesseiras.

Sob esta mesma ótica, Entschew (2010) declara que no mundo do trabalho, a luxúria se manifesta na busca constante pelo *status*. É vivida por profissionais que almejam poder e esbanjam suas posições. O problema é que na maior parte das vezes não sabem como agir com o domínio que têm nas mãos. Essa realidade deve-se ao fato de buscarem crescimento pelo que a posição em si lhes pode proporcionar, sem se importar muito com o seu crescimento pessoal. Tais pessoas normalmente exigem mais regalias: uma sala só para si, com mesas e cadeiras caras, bonitas e confortáveis, vantagens e benefícios que os proporcionem poder e qualquer coisa que eleve seus egos.

Para Gasparini (2016), os profissionais luxuriosos põem a sua própria satisfação em primeiro lugar, em detrimento de qualquer consciência de equipe, inclua-se aí os comportamentos egoístas, indelicados e espaçosos no cotidiano corporativo.

O questionamento resultante da explanação é: qual a relação destes pecados com a felicidade?

Inicialmente, todos os pecados são marcados pelo exagero, pela falta de controle, o que por si só já seria fator para afastar a felicidade, que não pode aceitar tudo e tudo permitir para sua realização.

Portanto, está fora de dúvida que esses caminhos para a felicidade levam a um beco sem saída e não ao lugar aonde prometeram levar. Mostrar-te-ei como estas metas são mal conduzidas desde o princípio. Vejamos: tu queres te esforçar para ficar rico? Mas para isso terás de tornar alguém pobre. Pretendes alcançar o brilho das honrarias? Mas para isso será necessário suplicares para aqueles que as conferem, e tu, que pretendes eclipsar os outros, deverás humilhar-te com tuas súplicas. Ambicionas o poder? Lembra-te de que sempre correrás o risco de uma traição por parte de teus subordinados e estarás sujeito a muitos perigos. Procuras então a glória? O caminho é árduo, difícil e cheio de perigos. Desejas levar uma vida de prazeres? Ora, quem não desprezaria e rejeitaria o escravo de uma coisa tão banal e vulnerável como teu corpo? (Coelho, 2009, p. 69-71).

Conhecer-se a princípio parece óbvio, mas pela vida é possível encontrar pessoas dentro e fora das organizações que não se conhecem, não reconhecem suas potencialidades e nem mesmo tem noção de onde podem chegar se realmente utilizarem sua capacidade. Para Coelho (2009, p. 69-71), a felicidade é o objetivo de todos os mortais, porém todos cometem o mesmo erro: buscá-la nos lugares errados. “Os homens vivem como sonâmbulos ou ébrios, que não conseguem encontrar o caminho para a própria casa. Isto ocorre porque não sabemos onde se encontra aquilo que procuramos”.

Tendo que os pecados capitais no ambiente de trabalho geram tensão, queda de produtividade, ambientes pesados e resultados prejudicados, é necessário buscar meios de neutralizar sua ação. Neste processo de conhecer-se, traçar objetivos realmente alcançáveis é fundamental para que se atinjam resultados positivos. Não se pode viver sem objetivos, metas e desejos, pois é ao estabelecer prazos, que o ser humano se condiciona e passa a focar nos resultados, não desviando a atenção nem gastando energia com algo que não mereça destaque.

Concentrar-se nas metas a serem alcançadas, trabalhando firme e mantendo a certeza de que tudo vai dar certo é outro elemento a favor de quem deseja obter sucesso e felicidade em suas tarefas.

A felicidade sob a ótica da razão e da espiritualidade nos faz ver que não temos como separar a vida dentro e fora do local de trabalho, desta forma a ausência de felicidade no trabalho pode ter a ver também com o ambiente externo que fazemos parte. Para tanto existem aspectos que podem contribuir para o bem-estar ou a felicidade no trabalho que veremos a seguir.

6 A AUSÊNCIA DE FELICIDADE NO TRABALHO E ASPECTOS QUE PODEM CONTRIBUIR PARA SUA CONQUISTA

A questão da falta de felicidade no trabalho é delicada e abrangente. A partir desta concepção, busca-se no presente capítulo encontrar motivos contribuintes para que o indivíduo não se satisfaça durante a realização de sua jornada de trabalho (Duarte e Rizzo, 2015).

Embora a tecnologia tenha propiciado a adoção de ferramentas que auxiliam de maneira significativa a realização dos trabalhos, não raro os funcionários queixam-se das condições e ambientes de trabalho. Este quadro contribui para o aumento do absenteísmo, a diminuição do rendimento e rotatividade elevada de mão-de-obra. Some-se a isso reclamações e greves mais numerosas, as quais produzem efeito marcante sobre a saúde mental e física dos trabalhadores, o que em consequência, afeta a rentabilidade da empresa (Fernandes, 1996).

Como solução, muitas organizações passam a tratar seus funcionários por mediante o uso de ameaças, coação ou outras formas de poder. Contudo, o efeito é de modo geral contrário ao desejado, já que começam a surgir sinais negativos como rebeldia, mentira, baixo nível de comprometimento, moral baixa, falta de confiança, disfunções familiares, falhas organizacionais, conflitos trabalhistas, entre outros (Hunter, 2014).

No intuito de obter maiores subsídios para o presente estudo, a seguir aborda-se alguns destes itens.

6.1 Absenteísmo

Nem sempre o descontentamento dos funcionários com a organização se reflete de modo claro, em algumas situações ele é representado por atestados médicos ou mesmo faltas sem nenhuma explicação. É o absenteísmo, caracterizado pelo volume excessivo de faltas ou atrasos no trabalho.

Estudos de Snyder e Lopez (2009) concluem que a tríade estresse-infelicidade-sofrimento psicológico no trabalho têm se tornado cada vez mais presente no ambiente de trabalho, contribuindo para o aumento das taxas de absenteísmo, riscos de acidentes e afastamentos por doenças físicas e psíquicas relacionadas ao trabalho.

As pessoas que trabalham em organizações, em sua vasta maioria, não têm uma percepção clara daquilo que gostam de fazer. Apenas aprenderam um ofício ou desenvolveram alguma habilidade, de forma não planejada, ao acaso, que lhes permite obter uma remuneração satisfatória. Fazem aquilo que sabem e não aquilo de que gostam. Estão presas a essa armadilha do destino, sem coragem para tentar descobrir sua verdadeira vocação, que poderia dar a elas uma recompensa financeira igual ou maior do que o que elas conseguem com o que fazem hoje (Pereira, 2004, p. 38).

Teixeira (2012) lança uma luz sobre a temática ao sugerir que os avanços tecnológicos verificados nas últimas décadas aumentaram a produtividade e o trabalho antes realizado por três pessoas, agora é executado por apenas um. Ocorre que este trabalhador não recebe o triplo e quando recebe, está tão exausto pela realização da tarefa, que não consegue usufruir do rendimento extra. Deste modo, ocorre um paradoxo, e o que deveria ser motivo de comemoração, acaba se tornando frustração, a partir do momento em que os empregados se sentem sobrecarregados pelo sucesso de sua empresa.

Quando manifestado nas organizações, este comportamento causa diversos problemas, desde a necessidade de substituição até a dificuldade de concretização dos objetivos traçados, afetando a sua eficácia e eficiência (Murcho e Nunes, 2014). Assim, um fator essencial de motivação é fazer com que cada indivíduo se sinta valorizado, útil.

O líder da equipe necessita ter um olhar apurado para detectar focos de desânimo e criar estratégias para evitar que isso se torne algo coletivo. Um trabalho de motivação inclui criar zonas de desconforto, ou seja, levar o funcionário a descobrir o que o está desmotivando e buscar saídas para melhorar.

Em todo caso, o absenteísmo é sinal de as coisas não estão indo bem e em muitas ocasiões, o fenômeno apresenta causas sociais ou psíquicas, e não materiais. Por esse motivo, uma das melhores maneiras de combater o absenteísmo é fomentar as relações humanas dentro da empresa, o que auxilia também no combate à alta rotatividade.

6.2 Rotatividade

A rotatividade é também questão que merece destaque pois em uma organização onde os funcionários não se sentem motivados a ficar por um período satisfatório, é impossível absorver a cultura e o clima organizacional. Em decorrência,

esses indivíduos não conseguem se integrar, sentir-se comprometidos com a estrutura e isso compromete também a imagem da organização, que passa a ser vista com desconfiança.

Em determinado nível, a rotatividade pode ser considerada saudável, uma vez que pode estimular novas ideias por parte de pessoas com espírito criativo e audacioso. Contudo, a situação produz custos financeiros relacionados ao desligamento do colaborador, substituições e treinamentos de novos membros da organização. Este quadro exige especial atenção e análise dos fatores que podem afetar o clima organizacional.

Há que se analisar também os motivos pelos quais estas pessoas desejam sair, muitas vezes o problema pode estar na falta de qualificação para o desempenho da função. Neste caso, os cursos de capacitação são momentos especiais para descobertas, visto que não é possível identificar pessoas em funções que não lhe satisfazem e, portanto vão se amargando e trabalhando sem prazer, apenas para suprir suas necessidades e de sua família.

Administradores preocupados com o desempenho de seu grupo aproveitam os cursos para criar situações para cada um descobrir aquilo que faz melhor. Não é necessário trocar de emprego, geralmente um rodízio dentro da empresa, com alternância de funções já é o suficiente para resolver o problema.

As discussões sobre a produção e o andamento dos trabalhos devem ser estimuladas, fomentando assim a criatividade e a inovação. Deste modo a equipe estará preparada, unida e coesa para então dar o melhor de si (Weiss, 1991).

A partir daí será mais fácil oferecer incentivos e desafios que manterão toda a equipe empolgada e unida em torno de um objetivo comum. Quando se está entusiasmado com as metas e missão do grupo, trabalhando num ambiente produtivo e encorajador, por mais difíceis que sejam os obstáculos eles se tornarão pequenos diante de um grupo coeso e focado no sucesso.

6.3 Falta de qualidade nos produtos ou serviços

Independente do ramo de atividade, ter ou não qualidade nos serviços oferecidos representa bem mais que uma vantagem competitiva, é questão de sobrevivência de uma organização, destaca Zanon (2001).

A palavra qualidade significa “propriedade, atributo ou condição das coisas ou das pessoas, capaz de distingui-las umas das outras e de lhe determinar a natureza”. Além de um conceito, qualidade é também uma ideologia, isto é, um sistema de ideias, dogmaticamente organizado como instrumento de luta político-social, que reivindica a produção de bens e serviços voltados exclusivamente para o atendimento das necessidades do ser humano, em sua luta pela sobrevivência (Zanon, 2001, p. 57).

A história do desenvolvimento da qualidade como sistema administrativo começa com Walter Shewart, que trabalhava para as Forças Armadas dos Estados Unidos e era responsável pela estatística da produção, na busca da maior qualidade possível.

Com o tempo, o conceito foi se expandindo, sendo adaptado para as mais diversas funções. Sendo assim, para sanar a falta de qualidade nos produtos ou serviços, torna-se fundamental descobrir como os fatores motivacionais contribuem para a excelência da qualidade de produtos e serviços. Salienta-se que a motivação deriva da importância que cada um dá ao seu trabalho, do significado que é atribuído a cada atividade desse trabalho e de cada pessoa que busca o seu próprio referencial de autoestima e autoidentidade.

Tanto no serviço público quanto privado, a definição de estratégias na gestão da qualidade é primordial para o estabelecimento e controle de atividades, informações e documentos. A meta é a boa prestação de serviços, de forma eficiente e dinâmica para que o solicitante, cliente ou usuário fique satisfeito.

Entre as muitas razões para se utilizar estratégias na gestão da qualidade, Ortigara (2008) destaca a garantia de sobrevivência. Nesta garantia estão implicadas as escolhas, feitas no sentido de seguir por caminhos pelos quais se possa chegar ao mercado desejado.

Na concepção de Stadler (2007), o desejo de qualquer organização é a sobrevivência e a única forma de garantir essa sobrevivência é buscar atributos da qualidade, como moral, qualidade intrínseca, entrega, custo e segurança.

6.4 Falta de produtividade

Não raras vezes o funcionário, pelos mais diversos motivos não desempenha de modo satisfatório as funções para as quais foi contratado. Este quadro é fruto de algum tipo de insatisfação pode contagiar outras pessoas e departamentos. Assim,

A tarefa mais importante da gerência é motivar as pessoas - recurso mais valioso que a organização possui - a darem o melhor de si. Cabe à gerência inspirar cada funcionário a entregar um alto padrão de qualidade pessoal. Os funcionários devem ser convencidos de que não é apenas a empresa que se beneficiará se as pessoas fizerem um bom trabalho. Os benefícios para o indivíduo serão ainda maiores (Moller, 1997, p. 42).

A pessoa deve desafiar-se, descobrir seu potencial e encarar cada dia como possibilidade de dar o melhor de si. Como diz Rezende (2006) em seu livro *Transformando suor em ouro* “não existem atalhos para o sucesso, mas trabalho intenso é a estrada mais curta. Devemos cobrar mais de quem pode dar mais, esticar a corda até onde puder ser puxada”. A busca pela excelência deve ser incessante e uma filosofia de vida de todo colaborador de uma empresa ou instituição.

Após esta explanação, aborda-se a seguir os fatores que podem contribuir para a felicidade no trabalho.

6.5 Aspectos que podem contribuir para felicidade no trabalho

Este capítulo aborda os aspectos que podem contribuir para a conquista da felicidade no trabalho. Tendo que tal conquista passa também pela satisfação das necessidades humanas, inicialmente apresenta-se a Teoria das Necessidades, desenvolvida por Maslow.

6.5.1 As necessidades do ser humano

O ser humano é considerado um animal complexo dotado de necessidades complexas e diferenciadas, que orientam e dinamizam seu comportamento em direção a certos objetivos pessoais. Nestes termos, a teoria de Maslow é conhecida como uma das mais importantes teorias sobre motivação. Para ele, as necessidades dos seres humanos obedecem a uma hierarquia, ou seja, uma escala de valores a serem transpostos.

Nesta perspectiva, Hunter (2014, p. 69) acredita que a “necessidade é um requisito físico ou psicológico legítimo para o bem-estar de um ser humano”. Neste contexto, a teoria do comportamento e das necessidades desenvolvida pelo especialista americano Abraham Maslow diz que o indivíduo será compelido à novas ações se necessitar satisfazer algumas dessas necessidades, que surgem numa

ordem hierárquica (Rodrigues e Hargreaves, 1996).

A primeira necessidade é de ordem fisiológica. As pessoas precisam de comida, água, abrigo e sexo. Somente após a satisfação dessas necessidades é que as demais passam a ser relevantes.

A segunda necessidade é a segurança, que pode ser satisfeita através da compra de um seguro de vida, de uma poupança, etc. Depois vem a afeição, a estima e o reconhecimento. Isso equivale a dizer que, uma vez satisfeitas as necessidades anteriores, a pessoa passa a procurar carinho, amor e afeição, aceitação dos outros. Há grande preocupação em pertencer a grupos e em ser aceita. Por isso, procurará filiar-se a associações e clubes.

Satisfeita a necessidade de afeição, aparece a necessidade de prestígio, de estima aos olhos de outras pessoas. O indivíduo procura mostrar que “chegou lá”, que “deu certo”. Nesse estágio, produtos que alimentam o *status*, como joias caras, automóveis importados, casas em bairros considerados “chiques”, são muito procurados pelos consumidores.

A última etapa é a realização. A pessoa procura desenvolver intensamente suas potencialidades aperfeiçoar-se, adquirir autossatisfação. Daí a busca de cursos, escolas de arte e outros meios que possibilitem apropriação de novos conhecimentos. Conforme a teoria de Maslow, todas as necessidades existem em todas as fases da escala. Uma delas, porém, é sempre considerada mais importante.

Na figura 5 a Hierarquia das Necessidades desenvolvida por Maslow.

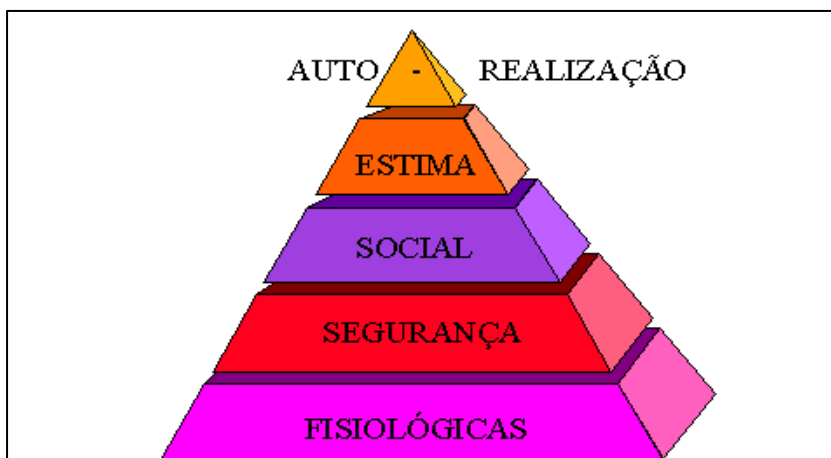


Figura 5 – Hierarquia das Necessidades desenvolvida por Maslow
Fonte: Robbins (2000).

No mundo de hoje é possível considerar essa teoria como uma valiosa

informação. Quando se conhecem os fatores motivacionais, é possível estabelecer uma comunicação mais eficiente entre a equipe de trabalho e assim obter melhores resultados. Ressalte-se igualmente que para “para obter o equilíbrio no trabalho [...], é crucial ter em mente uma visão global do que [...] está tentando alcançar em seu serviço” e a motivação neste momento é fundamental (Arroba e James, 1988, p. 101).

6.5.2 A questão da motivação

Um conceito cada vez mais presente nas organizações é a motivação. Palavra que traz em si uma gama de sentimentos e emoções. A motivação é algo capaz de mudar destinos, alterar previsões pessimistas e premiar aqueles que realmente acreditam no seu potencial. É a motivação que faz com que algumas pessoas resistam bravamente aos reveses da vida, enquanto outras sucumbem ao primeiro sinal de que algo pode não ter o resultado desejado.

Ramos (1983) assinala que muitos trabalhadores industriais não encontram a motivação central de sua vida em seu trabalho. Para ele, há indicações crescentes de que suas vidas fora do trabalho sofrem influência da sua atual situação no emprego, ou seja, seu descontentamento com o emprego pode gerar uma alienação da sociedade como um todo.

A motivação é conceituada como o processo que leva as pessoas a uma ação ou inércia em diversas situações e para Cratty (1984), este processo pode ser ainda o exame das razões pelas quais se escolhe fazer algo, e executar algumas tarefas com maior empenho do que outras. Magill (1984) se refere à motivação como causa de um comportamento. O mesmo define motivação como alguma força interior, impulso ou uma intenção, que leva uma pessoa a fazer algo ou agir de certa forma.

Cientes desta realidade, Costa (2000, p. 20) destaca que:

[...] organizações modernas tentam cada vez mais valorizar os seus recursos humanos em busca de maior competitividade, resgatando sua qualidade pessoal, sua autoestima e motivação, considerando seus valores pessoais e possibilitando, assim, autonomia nas decisões para atingir uma performance que permita ótimos resultados. Também existe grande preocupação com o comportamento das pessoas, pois influenciam direta e indiretamente os objetivos das organizações. Portanto, o comportamento humano passa a ser estudado por alguns psicólogos que concluem que todo comportamento é motivado, isto é, provocado a partir de alguma necessidade dentro do homem e não imposto a ele.

Esta afirmação se sustenta na conceituação apresentada por Lettieri (2008, p. 136), para ele a motivação “é baseada na busca de experiências emocionais positivas, que são assim definidas pela sensação interna das pessoas e não por normas sociais”. Esta sensação pode vir de diversas formas: qualidade vida no trabalho (QVT), salários, premiações, abonos e vantagens adicionais.

Dada a importância da motivação para que os funcionários desempenhem de modo satisfatório suas delegações dentro das organizações, inúmeros estudos têm sido publicados acerca desta temática por conceituados pesquisadores. Entre eles Weiss (1991), Araújo (2000), Mota (2004) Chiavenato (2005), Kielwagen (2007), Teixeira (2012) têm investigado a motivação em relação à definição, mensuração e aplicação deste componente tanto no cotidiano quanto para as situações aplicáveis na área da administração e da vida em geral.

6.5.2.1 Motivação empresarial

Motivação é a capacidade que o ser humano e somente ele possui de acreditar no impossível, desenvolver-se, evoluir, melhorar; enfim, levantar-se depois de cada queda e vislumbrar possibilidades onde muitos só enxergam fracassos. O ser motivado investe no seu crescimento intelectual, traça metas e busca incansavelmente sua concretização.

Assim, o líder que estimular seus colaboradores a uma competitividade razoável, terá ao seu dispor pessoas motivadas, as quais atuarão como uma verdadeira equipe, apoiem os esforços umas das outras, se ajudem e se encorajem mutuamente (Weiss, 1991).

Todo ser humano tem um propósito na vida, difícil muitas vezes, é identificar claramente o que se quer e como realizá-lo. A questão é descobrir aquilo em que somos melhores ou gostamos mais de fazer, assumindo assim a responsabilidade por nossas escolhas. Não existe hora ou tempo certo para mudanças, toda hora é hora de mudar e se aperfeiçoar.

Para Weiss (1991, p. 11), “motivar é como dirigir uma torcida (incitar, animar), mas, muitas vezes, os 'chefes de torcida' desanimam mais do que animam as pessoas”. O ideal é poder contar com um líder motivador, agregador; aquele que traz em si uma liderança inata, que através de seu exemplo e determinação consiga unir sua equipe em torno de um ideal coletivo, pois só assim os resultados desejados serão

obtidos.

Como já citado, a "motivação para o trabalho vem de dentro da pessoa e sua função de supervisor é a de criar um ambiente produtivo e encorajador dessa dedicação" (Weiss, 1991, p. 7).

Lacombe (2006) destaca que de um modo geral, o termo motivação está associado ao aumento da produção e conseqüente das vendas. Raras vezes destaca-se o fator humano e sua importância no processo de qualidade, que envolve as propriedades ou características de um produto ou serviço relacionadas à sua capacidade de satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas de quem os utiliza, isto sem prejudicar os que são afetados pelo produto ou serviço.

Equipe motivada é como um time que entende que sozinhos somos limitados em tempo, recursos e conhecimento. Já uma equipe torna-se ilimitada, pois um supre a falta do outro e todos crescem, inclusive a empresa, gerando satisfação para todos os envolvidos no processo.

Deve-se estimular o trabalho em equipe nas empresas, por meio da criação e adoção de estratégias para elevar a autoestima dos funcionários. Deste modo, os envolvidos no processo passarão a acreditar mais em si e na equipe. Quanto aos resultados, eles aparecerão concretamente no aumento da produção, vendas e satisfação dos clientes, pois todos sentem-se responsáveis pelo desempenho da empresa e se empenham em atingir os resultados propostos.

Acredita-se ainda que tais medidas adotadas no todo ou em partes, contribuem para o aumento da autoconfiança, no sentido de que "desenvolver a autoconfiança em si mesmo ou estimulá-la nos outros exige um processo de constantes e gradativos desafios, em que a conquista deve ser valorizada e a derrota avaliada, servindo de experiência e estímulo para a oportunidade de fazer diferente" (Lettieri, 2008, p. 93).

Na mesma linha de pensamento tem-se a manifestação de Proetti (2012) ao revelar que os líderes inspiradores impulsionam, com pouco esforço, seus seguidores a encararem todos os desafios apresentados "[...] de forma honesta, com atitudes pensadas e com espírito de equipe (Proetti, 2012, p. 29).

Neste contexto, a motivação dos colaboradores deve estar sempre em posição de destaque ao definir estratégias de ação, visto que o comportamento de um indivíduo é determinado pela intensidade da sua motivação e pela necessidade de realizar ou alcançar seus objetivos, e principalmente, em satisfazer suas necessidades básicas e posteriormente a busca da satisfação das demais. Neste

contexto, as condições de trabalho apresentam-se como fator relevante para a motivação dos funcionários.

6.5.3 As condições de trabalho

Mesmo sendo considerado fundamental, muitas empresas não disponibilizam boas condições de trabalho para seus funcionários. Faltam ferramentas básicas, como computadores, máquinas, materiais de escritório, matéria-prima, enfim, elementos essenciais para o bom desempenho das funções.

Em sua contribuição à abordagem comportamental, que se subdivide em várias concepções sobre as motivações do colaborador dentro da organização, Herzberg (1968) destacou dois fatores do comportamento humano que estariam intrinsecamente ligados a sua produtividade, introduzindo no contexto organizacional a teoria dos dois fatores, sendo eles: higiênicos e motivacionais. O autor analisa como é o ambiente onde o indivíduo trabalha em relação às condições higiênicas e, também, aos fatores motivacionais (aumento de salário, gratificação anual, elogios), fatores esses relacionados ao enriquecimento de cargos e tarefas.

Fatores motivacionais	Fatores higiênicos
Referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o mesmo. Os fatores motivacionais produzem efeito duradouro de satisfação e aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais. Envolve sentimentos de realização, crescimento e reconhecimento profissional, manifestados por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalhador.	Implicam nas condições que rodeiam o funcionário enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os funcionários, os regulamentos internos, as oportunidades existentes etc. Correspondem à perspectiva ambiental.

Quadro 7 - Fatores Motivacionais e Fatores Higiênicos

Fonte: Adaptado de Herzberg (1968).

Chiavenato (2000) relata que na concepção de Herzberg os fatores higiênicos refletem em seu caráter preventivo e profilático, relacionando com a palavra “higiene”. Abordando que, quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação e, quando são precários, geram insatisfação.

Já para os motivadores, Herzberg relaciona que há fatores que são responsáveis pelos efeitos duradouros e satisfatórios da produtividade do funcionário,

intrínsecos na organização, sendo satisfatórios quando são ótimos e insatisfatórios quando são precários. Relaciona, também, o sentimento de realização, o reconhecimento profissional e o desempenho de atividades que tenham sentido, fornecendo um grau de satisfação na participação dos processos, tendo relação direta com o que o colaborador desempenha.

Estar atento às necessidades dos colaboradores é de grande importância e faculta ao gestor o direito de exigir melhores resultados. Afinal, não se pode cobrar quando não se fornece as condições mínimas de trabalho. Salas arejadas, pintadas com cores que facilitem a concentração ou estimulem a criatividade são fatores altamente positivos de motivação (Kielwagen, 2007).

Reuniões frequentes, onde os colaboradores possam expor suas necessidades fornecem um termômetro para o gestor verificar como anda o ânimo de seu grupo. A partir daí é só decidir o que se pode permitir ou proporcionar para que cada pessoa trabalhe sob as melhores condições possíveis. Quando se investe em equipamentos e materiais o resultado vem em seguida, pois uma equipe que tem à sua disposição os materiais e ferramentas de trabalho de que necessita, com certeza renderá mais (Gasparetto, 2008).

Assim, os gestores devem ficar atentos ao criar desafios para suas equipes, aceitar sugestões faz com que cada membro se sinta parte da mesma e comprometido com o andamento dos trabalhos. Harmonia e competição saudável devem estar lado a lado no ambiente de trabalho, pois quem não tem metas a cumprir se sente desmotivado e sem perspectivas. Estabelecer metas e cobrá-las faz toda a diferença para quem deseja uma equipe motivada e cúmplice dentro da cadeia produtiva.

Neste sentido, é de fundamental importância a caracterização de certos fatores que acabam influenciando de forma positiva no ambiente e na qualidade de vida dos indivíduos. Quando transpomos o universo do individual e pensamos de maneira coletiva, temos a ideia de melhoria nas condições de trabalho. Vem-nos a mente a percepção de ambiente de trabalho saudável e assim falamos em qualidade de vida no trabalho.

6.5.4 A qualidade de vida no trabalho

O bem-estar social é chamado também de qualidade de vida, usado para se referir e designar o bem-estar de uma sociedade como um todo, um conjunto, que

engloba o acesso a bens e serviços no geral, mas também o seu grau de inovação, saúde ambiental, prazer e liberdade. No que diz respeito ao bem-estar mental, trata-se de equilíbrio e harmonia emocional entre o interno e as experiências externas, portanto, estar bem consigo e com os demais e saber lidar com os tipos de emoções. Um aspecto que influencia demasiadamente no bem-estar mental é o econômico. É a parte social que pode se relacionar com referências monetárias.

Um trabalhador pode apresentar-se satisfeito com suas atividades por encontrar nestas a satisfação, ainda pode estar satisfeito por ter possibilidade de acesso. O trabalhador pode ainda apresentar-se insatisfeito por considerar-se verdadeiramente descontente, ainda pode estar insatisfeito, por desejar algo melhor, sendo no aprimoramento do próprio trabalho e da equipe, em fazer coisas mais significativas. Esta insatisfação é valiosa para as empresas acerca de seus funcionários, pois tem relação profunda com o orgulho pelo trabalho exercido (Drucker, 1972).

No campo da administração, a ideia corrente é de que ambientes com qualidade são comuns na realidade empresarial, independente da área de atuação. Na prática, porém, a realidade é outra. Para propiciar qualidade de vida no trabalho (QVT) é preciso conhecer a equipe, suas individualidades, anseios, ou seja, o que exatamente cada um planeja para si e como atingir estas metas.

O gestor necessita entender que cada indivíduo possui suas características e particularidades, de modo que “[...] não chega a seu local de trabalho como uma máquina nova. Ele possui uma história pessoal que se caracteriza por certa qualidade de suas aspirações, de seus desejos, de suas motivações, de suas necessidades psicológicas, que integram sua história passada” (Dejours, Abdoucheli e Jayet, 1994, p. 24).

Walton (apud Goulart e Sampaio 1998) define o nível de satisfação do trabalhador enquanto indivíduo associado através de oito categorias, que são: 1) Compensação Justa e Adequada; 2) Condições de Segurança e Saúde no Trabalho; 3) Utilização e desenvolvimento de capacidades; 4) Oportunidade de crescimento contínuo e segurança; 5) Integração social na organização; 6) Constitucionalismo; 7) Trabalho e esforço total de vida e; 8) Relevância Social da vida no trabalho.

Nas empresas, possibilitar um ambiente com qualidade de vida é levar o ser humano a olhar para frente, entendendo que não existe objetivo inatingível para quem sabe aonde quer chegar e tem ânimo para lutar por seus ideais. Entendendo que nada

pode deter alguém que possui um ideal e está disposto a lutar por ele.

As primeiras ações concernentes à qualidade de vida dos trabalhadores brasileiros passaram a ser adotadas por algumas empresas em 1996 e envolve tanto os aspectos físicos e ambientais, como os aspectos psicológicos do local de trabalho. E seu conceito abrange “duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos colaboradores quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho e, de outro, o interesse das organizações quanto aos seus efeitos potenciadores sobre a produtividade e a qualidade” (Chiavenato, 2008, p. 487).

A Organização Mundial da Saúde (apud Pilatti, 2008) define como qualidade de vida no trabalho (QVT) a percepção do indivíduo de sua posição na vida, no contexto da cultura e sistema de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações. Deste modo, o que para um indivíduo é entendido como qualidade de vida, para outro pode não ser entendido da mesma forma.

Muitos gestores ainda trabalham com olhos voltados para o passado, onde as pessoas não tinham noção de seu valor dentro da cadeia produtiva. É sabido que por muito tempo o ser humano não foi visto nas organizações como um ser holístico, ou seja, dotado de emoções e sentimentos, os quais interferem grandemente na sua produção e desempenho das tarefas (Teixeira, 2012).

No formato de gestão atual, é sabido que as fórmulas prontas aparentemente sejam mais eficazes, contudo, perdem seu valor devido ao fato de que nas organizações o fator humano tem ascendido à posição de destaque. Há o entendimento também que apesar obter maior ênfase no século XX, a ideia de qualidade de vida está intimamente relacionada ao ser humano.

Destarte, fica claro que a valorização do ser humano de forma integral no ambiente de trabalho é fator de grande relevância para que os resultados obtidos sejam cada vez mais positivos. É sempre importante salientar que o ser humano é uma unidade indissociável, ou seja, não há o ser que trabalha, separado daquele que estuda, ama, ou pratica atividades de lazer. O ser humano é único e inseparável.

O Quadro 8 apresenta atribuições e responsabilidades de gerentes, funcionários e presidentes de empresa no intuito de alcançar a qualidade de vida no trabalho.

Responsabilidades do gerente	Responsabilidades do funcionário	Responsabilidades do Presidente
<ul style="list-style-type: none"> • Ser um agente promotor da qualidade de vida no trabalho no contexto organizacional; • Promover gestão transparente, participativa e isonômica; • Comunicar-se de forma clara e objetiva com servidores e pares, pautando a postura gerencial com base no diálogo e, sobretudo, na habilidade de saber ouvir as contribuições dos servidores; • Reconhecer os resultados da equipe, valorizando as contribuições individuais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atuar com cordialidade e contribuir para criação do clima de confiança e cooperação na equipe; • Ser um agente promotor da qualidade de vida no trabalho no contexto organizacional; • Assumir co-responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento, buscando o aprimoramento de suas competências profissionais e o seu crescimento pessoal, em complemento às ações promovidas pela instituição; • Compartilhar os conhecimentos adquiridos com outros membros da equipe e propor melhorias em relação às atividades e processos de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> • São responsabilidades do Presidente da instituição, entre outras: ser um agente promotor da qualidade de vida no trabalho no contexto organizacional.

Quadro 8 - Atribuições e responsabilidades visando a qualidade de vida no trabalho
Fonte: adaptado de Ferreira (2011).

No próximo tópico aborda-se a remuneração e sua influência (ou não) na forma como os funcionários desempenham suas funções.

6.5.5 A questão da remuneração

Tema antigo, mas que ganha ares novos, a remuneração seguidamente é vista como alavanca e estímulo para os colaboradores. Até mesmo os especialistas em comportamento humano dividem opiniões sobre esta polêmica questão. Enquanto alguns defendem a remuneração como estímulo, outros, ao contrário, argumentam que a remuneração elimina a insatisfação, mas não necessariamente cria satisfação.

É fato que existem pessoas para as quais o sucesso e a felicidade medem-se pela sua conta bancária. Para elas, satisfação pessoal soa como algo até mesmo irônico. Por outro lado, há pessoas que se sentem felizes realizando algo que realmente gostem, mesmo que a remuneração não seja adequada com suas funções. Tem-se casos de pessoas que desistem de empregos onde ganhariam mais para trabalhar em empresas com bom ambiente de trabalho e possibilidades de crescimento profissional e intelectual (Kielwagen, 2007).

O ponto positivo é que muitas empresas vêm acompanhando a evolução do mercado e adotando o sistema de remuneração estratégica. Para Kielwagen (2007,

p. 81) a “remuneração estratégica foi introduzida nas organizações no sentido de valorizar as competências, habilidades e resultados alcançados pelas pessoas, remunerando-as pelo seu potencial de realização”.

Acredita-se ser coerente com a temática ora abordada o recorte de um texto do publicitário Nizan Guanaes, quando o mesmo foi paraninfo dos alunos de administração da FAAP:

[...]

Não paute sua vida, nem sua carreira, pelo dinheiro. Ame seu ofício com todo coração. Persiga fazer o melhor. Seja fascinado pelo realizar, que o dinheiro virá como consequência. Quem pensa só em dinheiro não consegue sequer ser nem um grande bandido, nem um grande canalha. Napoleão não invadiu a Europa por dinheiro. Hitler não matou 6 milhões de judeus por dinheiro. Michelangelo não passou 16 anos pintando a Capela Sistina por dinheiro. E, geralmente, os que só pensam nele não o ganham. Porque são incapazes de sonhar. E tudo que fica pronto na vida foi construído antes, na alma. A propósito disso, lembro-me uma passagem extraordinária, que descreve o diálogo entre uma freira americana cuidando de leproso no Pacífico e um milionário texano. O milionário, vendo-a tratar daqueles leproso, disse: "Freira, eu não faria isso por dinheiro nenhum no mundo. E ela responde: Eu também não, meu filho".

Não estou fazendo com isso nenhuma apologia à pobreza, muito pelo contrário. Digo apenas que pensar em realizar tem trazido mais fortuna do que pensar em fortuna (Guanaes apud Regato, 2008, p. 67-68).

Sob este viés, fica evidente a importância dos sonhos e objetivos na vida das pessoas. O ser humano não é uma máquina, é antes, um organismo vivo, pulsante e como tal necessita de motivações maiores que as financeiras para manter-se ativo. Como sugere Guanaes, o dinheiro é importante e não se pretende fazer apologia à pobreza, mas a remuneração deve vir como consequência das ações realizadas como parte de um processo de realização pessoal.

Assim, a remuneração deve contribuir não apenas para a administração dos níveis salariais, mas também como meio favorecedor do direcionamento e desenvolvimento das competências instaladas; do clima organizacional; da atração e retenção de talentos e também do alcance dos resultados esperados, mediante o uso de “[...] instrumentos e políticas, que sinalizem e incentivem os colaboradores em busca daquilo que a empresa espera deles” (Gomes, 2014 [online]).

Desta forma, o colaborador sente-se mais motivado a desempenhar suas funções e investir no conhecimento, pois sabe que no seu ambiente de trabalho poderá contribuir de forma mais eficiente (agregando) valor a si mesmo e ainda receberá incentivo financeiro.

6.6 Resiliência: a arte de superar as adversidades

O mundo globalizado impõe regras novas a todo o momento e o ser humano, seja gestor ou funcionário, precisa estar constantemente reagindo a novas pressões, buscando extrair ensinamentos de cada situação no intuito de continuar fazendo parte da força produtiva das organizações.

Neste sentido aborda-se a resiliência, termo usado em Física e que vem aos poucos sendo incorporado a vários setores da vida humana, sendo uma conjunção de força e flexibilidade. Para ilustrar esta afirmação, o Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa refere que a resiliência pode ser definida como a “propriedade que alguns corpos apresentam de retornar à forma original após terem sido submetidos a uma deformação elástica. [...] capacidade de se recobrar facilmente ou se adaptar à má sorte ou às mudanças” (Houaiss e Villar, 2001, p. 2437).

A contribuição de Noronha et al. (2009, p. 498) vai na mesma direção, ao sugerir que “a resiliência se caracteriza pela capacidade do ser humano responder às demandas da vida cotidiana de forma positiva, apesar das adversidades que enfrenta ao longo de seu ciclo vital de desenvolvimento, resultando na combinação entre os atributos do indivíduo e de seu ambiente familiar, social e cultural”.

Antunes (2011, p. 13) apresenta definição semelhante, para ele: “[...] resiliência é uma abordagem teórica de um conceito extraído da Física e muito usado pela engenharia e que representa a capacidade de um sistema de superar o distúrbio imposto por um fenômeno externo e inalterado”.

Nas organizações, a resiliência manifesta-se prioritariamente no sentido de não se buscar corrigir incansavelmente erros e defeitos, mas sim acentuar os pontos positivos. Antunes (2011) apresenta os princípios básicos das organizações resilientes, conforme o Quadro 9 a seguir:

Princípio	Definição
Crença	Crença na capacidade de manter estados de resiliência ou desejo sincero de conquistar os fundamentos dessa capacidade;
Cultura	A cultura resiliente pressupõe princípios de auto-organização, mutabilidade, confiança, liderança e criatividade. Essa cultura visa sempre desenvolver o senso de confiança entre as pessoas, capacidade amoldável de administração, estratégias de buscas de saídas e relevância de estados de autoestima e automotivação;

Quadro 9 - Princípios básicos das organizações resilientes
Fonte: Do autor com base em Antunes (2011, p. 29-30).

(continua)

(conclusão).

Planejamento	As organizações resilientes não brotam espontaneamente, antes devem ser construídas em [...] infraestrutura de flexibilidade e espírito cooperativo, após estudo, reflexão e acurado planejamento dinâmico;
Espaço ambiental	O local de operação de uma organização resiliente pode ser rico ou pobre, suntuoso ou extremamente simples, mas deve propiciar nível de flexibilidade e contato entre as pessoas, recursos para atuar com agilidade diante de eventuais imprevistos, meios para ser frequentemente autoanalisado e exemplos concretos de experiências de proteção ambiental e respeito à vida;
Pessoas	O quinto é o mais importante elemento de uma organização resiliente. São as pessoas que sintetizam o núcleo estrutural que incorpora o espírito resiliente. Necessitam ser adequadamente selecionadas, aceitarem sua permanente educabilidade e competências geradoras de comportamentos e atitudes eficazes em ambientes incertos.

Quadro 9 - Princípios básicos das organizações resilientes

Fonte: Do autor com base em Antunes (2011, p. 29-30).

Sabbag (2013) revela que no século XXI a humanidade já possui conhecimento que lhe possibilita adotar uma temperança que não depende de renúncia ou penitência. “O desafio da vida moderna que tanto remete à destemperança é aprender a desenvolver temperança preservando os sentidos, os prazeres e mesmo algumas contidas indulgências” (Sabbag, 2013, p. 94).

Das exposições apresentadas pode-se abstrair que a resiliência depende de vários fatores e competências que os indivíduos aprimoram a partir de situações vivenciadas por si mesmos ou por pessoas de seu grupo. Para Sabbag (2013, p. 6): “há quem enfrente melhor não apenas os fatores de estresse como também as graves adversidades, as perdas, os causadores de traumas, as crises que lhe afetam e os sucessos, também - porque essas são situações extraordinárias”.

6.7 Apoiar o empreendedorismo

Um fator que pode influenciar de maneira positiva o colaborador na empresa é apoiar suas ideias empreendedoras. O ato de empreender é inerente ao ser humano, mesmo que muitas pessoas não tomem ciência disso, passando a vida toda a mercê de atitudes tomadas por outros indivíduos.

Surgido na França entre os séculos XVII e XVIII, o empreendedorismo pode ser classificado como fator principal de desenvolvimento econômico de um país. É das ações de pessoas ousadas, dinâmicas e inovadoras que a realidade se transforma, mediante novas e criativas formas de agir. Neste contexto, o empreendedor é o

inovador, o grande estrategista, o criador de novos métodos para adentrar ou criar novos mercados; é a personalidade criativa, que transforma possibilidades em probabilidades, caos em harmonia à medida que abriga características desejadas para obtenção do êxito profissional (Schumpeter, 1982).

Na visão de Chiavenato o empreendedor (2002, p. 81), “possui habilidades de ação, [...] como dedicação, responsabilidade, autocorreção, preocupação com qualidade, compromisso, perseverança e resultados avaliados, como fonte impulsionadora”. Para Bridi (2007), ele não necessariamente desenvolve novos produtos e tecnologias, muitas vezes apenas lança um olhar diferente sobre alguns elementos e cria novas possibilidades, onde muitos veem apenas aquilo que está aparente.

O empreendedor caracteriza-se, em sua jornada pela coragem de assumir riscos, tomar a iniciativa e fazer as coisas de forma diferente. As ações desenvolvidas por aqueles dotados de espírito empreendedor são pautadas pela ousadia e novidade; fatores que possibilitam obter resultados muito mais significativos. “Porém, é bom estar atento ao fato que nem todo empreendedor se torna empresário, pois segundo o entendimento de estudiosos do assunto, o empreendedor é aquele que constroi e o empresário é aquele que perpetua a obra” (Bridi, 2007, p. 22).

Empreender não é escolha, é sim, e antes de tudo uma vocação. Sabe-se que no Brasil, a burocracia e a carga tributária são entraves difíceis de serem superados, mas o empreendedor não olha para o obstáculo, focaliza sempre seu objetivo e supera momentos de crise e incerteza movido pela possibilidade real de sucesso. Os empreendedores precisam ter sempre uma visão de vários cenários pela frente e “para tal, precisam estar em constante sintonia com o ambiente externo, e assim, irão desenvolver novas habilidades, buscar conhecimento e agir para solucionar os problemas e corrigir os erros cometidos” (Ortigara, 2008, p. 53).

Independente do lugar onde esteja o empreendedor será sempre destaque entre os demais, pelo seu pensamento e sua forma de agir que foge totalmente ao convencional e o faz destacar-se em qualquer ambiente. Ortigara (2008) defende a ideia que os empreendedores são movidos pela coragem de tomar a iniciativa, fazer coisas novas. Estas características o levam a contrariar a tendência natural de acomodação e visão do mundo como se fosse uma planície tranquila, e por isso, muitas vezes sentem-se isolados. “Mesmo assim, a quietude e o conformismo não habitam o seu coração” (Ortigara, 2008, p. 31).

A diferença entre um empreendedor e alguém que tem objetivos medianos é que o mediano para diante de uma resposta negativa e o empreendedor acredita que se você consegue transformar as boas ideias em realidade, aí você faz a diferença. Um questionamento recorrente na vida do empreendedor é: “E por que não?”.

Inicialmente, traçou-se um percurso bibliográfico acerca de vários fatores inerentes ao trabalho nas organizações, onde o sentido que lhe tem sido atribuído ao longo do tempo esteve em pauta, bem como várias teorias ligadas ao mesmo e às perspectivas da realização do trabalho nas sociedades presentes e futuras.

7 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é uma atividade cotidiana e se dá a partir de questionamento sistemático crítico e criativo, aliado a uma intervenção competente na realidade. É também diálogo crítico permanente com esta realidade, em sentido teórico e prático. E para alcançar os objetivos definidos inicialmente, importante atentar para o método de pesquisa a ser utilizado (Demo, 1996).

7.1 Delineamento da Pesquisa

Quanto à sua natureza a pesquisa é classificada como uma pesquisa aplicada: “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais” (Prodanov e Freitas, 2013, p. 51).

A abordagem desta investigação é quanti-qualitativa, pois busca traduzir em números as opiniões dos participantes em relação aos principais fatores de felicidade no trabalho. Quanto aos objetivos, é descrita como exploratório-descritiva e explicativa (Silva, Weiduschat e Tafner, 2006).

Em relação aos procedimentos técnicos caracteriza-se como bibliográfica, de campo e documental

A pesquisa bibliográfica se dá a partir de referências publicadas em outros tempos e atualmente com material disponibilizado pela internet, tendo-se através dela uma maior proximidade do conhecimento produzido e publicado, contando sempre com o preceito de ser parte obrigatória de todo e qualquer tipo de pesquisa. Neste contexto, a pesquisa busca elucidar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos (Rampazzo e Correa, 2008, p. 75-76). No presente estudo, possibilitou a elaboração da fundamentação teórica e das bases para a parte seguinte da pesquisa.

Em relação à pesquisa documental, Fonseca (2002, p. 32), destaca que ela se assemelha à pesquisa bibliográfica, mas “[...] recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc.”

Quanto à pesquisa de campo é uma etapa realizada após o estudo bibliográfico, para que o pesquisador tenha melhor conhecimento do tema em tela. É

nesta etapa que se definem objetivos da pesquisa; hipóteses; meio de coleta de dados, tamanho da amostra; forma de tabulação e análise de dados (Lakatos e Marconi, 2010). “Envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”, o que torna os dados obtidos mais próximos da realidade investigada (Fialho, 2008, p. 45).

É mais complexa e envolve fatores como observação, entrevista, questionários e levantamentos físicos, o que varia são as técnicas disponíveis para a aplicação de métodos e registro de dados (Marqueze e Souza, 2008). Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática (Gil, 2008).

7.2 Seleção da População e Amostra

As organizações cooperativistas se baseiam em uma nova forma de economia, onde as pessoas ou grupos com interesses em comum se associam, a fim de obter vantagens comuns em suas atividades econômicas. No intuito de lançar um olhar para o conceito de felicidade das pessoas que vivenciam a realidade do cooperativismo, a população participante da presente pesquisa é composta de funcionários e gestores da Cooperativa Agroindustrial Alfa (Cooperalfa) de Chapecó, SC.

O procedimento de amostragem definido foi a não probabilística, na qual se utiliza um determinado critério para escolha dos participantes, neste caso gestores e funcionários da cooperativa já mencionada. Neste método a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo. Ajustar a redação.

O pesquisador, de acordo com Mattar (2005), deve levar em conta que o tipo de pesquisa, a acessibilidade aos elementos da população, a disponibilidade ou não de ter os elementos da população, a representatividade desejada ou necessária, a oportunidade apresentada pela ocorrência de fatos ou eventos, a disponibilidade de tempo, recursos financeiros e humanos, etc.

À época da pesquisa a cooperativa contava, na unidade de Chapecó, com 2860 funcionários, desse universo foram selecionados 145 para participar da pesquisa, o que corresponde a aproximadamente 5%. Para se chegar a este número foi solicitado a direção que definisse a forma de participação, a qual decidiu por liberar dois ou três funcionários por setor, os quais ficaram incumbidos de multiplicar as informações da

palestra aos demais colegas.

Nas respostas dadas às questões abertas, os participantes foram identificados pela letra P (Participante) acompanhada do número de ordem correspondente, por exemplo: P1, P2, e assim sucessivamente.

A aplicação do Inventário aos 145 participantes, apresentou como escore geral 3,76 (Médio), sendo 3,78 na primeira dimensão, “compromisso e satisfação”, “com cinco itens de comprometimento organizacional afetivo e quatro de satisfação no trabalho, fechando em nove itens, e; 3,75 na segunda dimensão, “envolvimento com o trabalho”, com um total de quatro itens.

7.3 Coleta de Dados

Na presente pesquisa tomou-se o bem-estar no trabalho como indicador de felicidade e para atingir o objetivo proposto, utilizou-se como instrumento para coleta de dados o Inventário de Bem-Estar no Trabalho (IBET-13), o qual configura-se em uma escala construída e validada por Siqueira, Orengo, Peiró (2014). Possui 13 itens distribuídos em dois fatores que avaliam quanto o indivíduo se sente positivamente vinculado ao trabalho. O IBET-13 possui escala de resposta tipo Likert que varia de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente).

A escala é composta de perguntas fechadas, aquelas onde o indivíduo responde assinalando apenas uma das alternativas, já devidamente formuladas e encontra-se estruturada em duas dimensões, sendo a primeira, “compromisso e satisfação”, “com cinco itens de comprometimento organizacional afetivo e quatro de satisfação no trabalho, fechando em nove itens, com precisão de $\alpha=0,92$. A segunda dimensão, “envolvimento com o trabalho”, com um total de quatro itens e precisão de $\alpha=0,87$, é composta por “crenças de que o trabalho realizado proporciona horas agradáveis e de que nela estão contidos aspectos importantes para a vida” (Siqueira, Orengo, Peiró, 2014, p. 46).

Na figura 6 apresenta-se o Inventário de Bem-Estar no Trabalho - IBET-13.

INVENTÁRIO DE BEM-ESTAR NO TRABALHO – IBET-13

As frases a seguir são sobre o seu trabalho atual e a empresa onde trabalha. **INDIQUE, COM SINCERIDADE, O QUANTO VOCÊ CONCORDA OU DISCORDA DE CADA UMA DELAS.** Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 5), que melhor representa sua resposta.

1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Nem concordo, nem discordo	4 Concordo	5 Concordo totalmente
-----------------------------	---------------	------------------------------------	---------------	-----------------------------

- () Estou contente com a empresa onde trabalho.
- () Estou entusiasmado com a empresa onde trabalho.
- () As horas que passo trabalhando são as melhores horas do meu dia.
- () Estou interessado na empresa onde trabalho.
- () Estou satisfeito com o meu salário comparado com os meus esforços no trabalho.
- () Estou animado com a empresa onde trabalho.
- () As maiores satisfações de minha vida vêm do meu trabalho.
- () Estou satisfeito com o grau de interesse que minhas tarefas despertam em mim.
- () As coisas mais importantes que acontecem em minha vida envolvem meu trabalho.
- () Estou satisfeito com o entendimento entre mim e meu chefe.
- () Estou orgulhoso da empresa onde trabalho.
- () Eu como, vivo e respiro o meu trabalho.
- () Estou satisfeito com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.

Figura 6 - Inventário de Bem-Estar no Trabalho - IBET-13

Fonte: Siqueira, Orenge e Peiró (2014, p. 46).

Sobre o perfil dos participantes, um ponto a ser observado se referiu à necessidade de perguntas básicas e principais, no intuito de tornar o instrumento de pesquisa mais fluído, agradável e rápido, e que o pesquisador obtivesse informações suficientes para descrever os principais fatores de felicidade no trabalho.

Dados Primários: Coletados em campo por meio de questionário semiestruturado entregue aos participantes.

Dados secundários: Levantados junto aos planos e demais materiais elaborados pela entidade e pessoas ligadas ao tema abordado.

Num primeiro momento foi mantido contato com a diretoria da Cooperativa Agroindustrial Alfa expondo a finalidade e importância da realização de pesquisa nesta área. Entre as justificativas apresentadas pontuou-se a falta de materiais específicos sobre esta população e também o aumento das atividades cooperativas em nível mundial.

Após a autorização para realização da pesquisa, realizou-se a transposição do IBET-13 para o questionário, composto por dois blocos: a) perfil sócio demográfico) e; b) bem-estar no trabalho. Os protocolos de coleta dos dados foram aplicados nas dependências da Cooperativa Agroindustrial Alfa, em Chapecó, SC, no dia 01 agosto

de 2017.

A fim de coletar as percepções dos participantes em relação aos principais fatores de felicidade no trabalho, utilizou-se como instrumento o Inventário de Bem-Estar no Trabalho (IBET-13) e uma entrevista semiestruturada com os gestores e funcionários.

Após a identificação dos participantes, passou-se ao Inventário de Bem-Estar no Trabalho – IBET-13, com o objetivo de analisar e caracterizar o Engajamento e o Bem-estar no trabalho dos gestores e funcionários. Como introdução, foi informado aos participantes a metodologia da pesquisa, com ênfase no tipo de respostas, destacando que o Inventário IBET-13 possui escala de resposta tipo Likert, que varia de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente).

Explicou-se igualmente sobre os escores resultantes de suas respostas, sendo Escore Alto (4 a 5); Escore Médio (3 a 3,9) e; Escore Baixo (1 a 2,9). Após a explanação, novamente ressaltou-se a importância de as respostas serem pensadas e fornecidas com a máxima honestidade, pois desta forma os dados obtidos seriam o mais próximo possível da realidade da cooperativa, o que permite um retrato mais real da situação.

Sobre os procedimentos adotados, ao chegar ao local da palestra, todos foram convidados a responder a um questionário, foi lhes dado ciência de que os dados ali registrados seriam sigilosos. Como estratégia para aplicação do questionário com os sujeitos da pesquisa foi realizada palestra com o título *Faça da vida um show*, conferida pelo autor deste estudo com sua equipe.

Este evento é realizado de modo participativo, com música e execução de instrumentos diversos. Ao término da palestra, percebeu-se que várias pessoas, demonstraram, pelo semblante entusiasmo/alegria com a questão abordada.

Por fim, houve a triangulação na coleta de dados: questionário, entrevista, documentos, etc., onde se buscou a compreensão do tema sob diferentes óticas.

7.4 Análise e Interpretação dos Dados

Os resultados produzidos pelo IBET-13 são obtidos pela soma dos valores assinalados em cada item e pela divisão desse valor pelo número de itens de cada fator. Deste modo, somam-se os nove itens do fator um e divide-se por nove. Da mesma forma somam-se os quatro itens do fator 2 e divide-se por quatro. Esta

operação resultará em dois escores médios. Destaca-se que a interpretação de cada um dos escores médios produzidos deve ser feita considerando “[...] que um valor entre 4 e 5 indica alto escore; entre 3 e 3,9, um escore médio; e um valor entre 1 e 2,9, um escore baixo no fator” (Siqueira, Orengo, Peiró, 2014, p. 48).

A tabela 1 apresenta os parâmetros de avaliação de escores do IBET-13.

Escore	Interpretação
4 a 5	Escore Alto
3 a 3,9	Escore Médio
1 a 2,9	Escore Baixo

Tabela 1 - Parâmetros de avaliação dos escores do IBET-13
Fonte: Adaptado de Siqueira, Orengo e Peiró (2014).

Para interpretação do conteúdo psicológico representado pelos valores numéricos dos escores médios, os autores sugerem que se observem os itens componentes do fator em análise. Ressaltando que essa interpretação deve ser realizada conforme os itens da própria medida e não com outro conteúdo. Como justificativa para criação e utilização do Inventário, Siqueira, Orengo e Peiró (2014, p. 48) reforçam, entre outras, a praticidade oferecida pelo formato do Inventário:

A aplicação do IBET-13 permite reduzir o número de itens para medir o estado mental positivo de BET junto a outros conceitos de comportamento organizacional, visto que quando se aplica simultaneamente um grande número de questões existe a possibilidade de causar cansaço ou desânimo no respondente e, em consequência, comprometer os resultados obtidos.

Quanto à sua aplicação, pode ser feita presencialmente ou por meio eletrônico, sendo importante esclarecer ao respondente que ele dispõe do tempo necessário para suas respostas e que as mesmas não lhe causarão nenhum dano ou prejuízo. Os questionários (Anexo A) foram aplicados aos funcionários e gestores da Cooperativa Agroindustrial Alfa (Cooperalfa), em Chapecó, SC, no dia 01 agosto de 2017.

Para melhor análise dos dados, inicialmente foi realizada a tabulação individual dos mesmos e de posse dos resultados, os dados foram interpretados em duas categorias, conforme os escores apresentados sendo: a) Escore Médio; b) Escore Alto.

A interpretação dos dados foi realizada a luz do referencial teórico. Os dados

levantados pelo questionário receberam tratamento estatístico, enquanto que para os dados levantados via documentos e a entrevista se utilizou a técnica de análise de conteúdo.

8 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No presente capítulo apresentam-se dados históricos, sociais e econômicos da Cooperativa Agroindustrial Alfa (Cooperalfa) e realiza-se a apresentação, análise e discussão dos dados obtidos mediante pesquisa aplicada.

8.1 Cooperativa Agroindustrial Alfa (Cooperalfa)

Em solo catarinense, as cooperativas começaram a ser constituídas partir de 1960, sendo registrada grande expansão da década de 1970. É fato que muitas não lograram êxito e entre as que obtiveram sucesso destaca-se a Cooperativa Agroindustrial Alfa (Cooperalfa), fundada em 29 de outubro de 1967, no município de Chapecó, conhecida como “Capital Brasileira do Agronegócio” (Forneck, 2010).

Ao mesmo tempo em que diversificava sua linha de atuação, o modelo de gestão desenvolvido pela Cooperalfa serviu de pilar para a eclosão de outras cooperativas e sociedades do mesmo gênero. No Brasil, aproximadamente 52 milhões de pessoas são beneficiados direta ou indiretamente pelo cooperativismo. Neste contexto, Santa Catarina figura como o estado mais cooperativista do país. Em 2017 “[...] 294,7 mil pessoas entraram para o cooperativismo, aumento de 8,59% ante 2016. Hoje, são 2,3 milhões de associados em 263 cooperativas [...]” (Almeida, 2018 [online]).

Como explicação para origem do nome tem-se que "Alfa" é a primeira letra dos alfabetos grego e siríaco. Significa princípio, início. Alfa é também a principal estrela de uma constelação, geralmente a mais brilhante. “Por nascer forte, o nome Alfa representa uma grandeza, marcando o limiar de uma nova era para o cooperativismo da região Oeste de Santa Catarina” (Cooperalfa, 2010).

A cooperativa teve sua criação impulsionada pelo Governo Federal, que durante a década de 1960, por intermédio do Banco do Brasil era responsável pelo financiamento das operações mediante Aquisição do Governo Federal (AGF) e até mesmo armazenar a produção. Neste período, a produção agrícola passava por período de grande crescimento e com o passar do tempo a estrutura da instituição tornou-se insuficiente para armazenar tudo que era produzido. Foi necessário então criar na região “um agente balizador de mercado, que organizasse os produtores rurais. Além disso, essa entidade deveria fundamentar o viés técnico/productivo”

(Cooperalfa, 2010 [online]).

Foi criada então a Cooperativa Triticola Oeste Catarinense Ltda., a qual desenvolveu suas atividades entre os anos de 1961 e 1964. Com o fim da cooperativa, os produtores passaram a se organizar em torno de um novo empreendimento, que contemplasse os preceitos do cooperativismo e possibilitasse uma vida digna e sustentável. Assim, em 29 de outubro de 1967, 39 agricultores, entre eles Aury Luiz Bodanese e Setembrino Zanchet, expoentes do cooperativismo nacional, criaram a Cooperativa Mista Agropastoril de Chapecó Ltda. (Cooperchapecó), que em 1969 reativou as atividades da Incomasa, formando a Cooperativa Central Oeste Catarinense. Em 1974, a Cooperchapecó uniu-se a Cooperxaxiense, formando a Cooperativa Agroindustrial Alfa (Cooperalfa) (Cooperalfa, 2010).

Se num primeiro momento foi a incerteza apresentada pelo mercado de grãos que impulsionou a criação da cooperativa, no segundo momento foi o avanço da produção animal em Santa Catarina. Daí vem sua missão, visão e valores. A Cooperalfa tem como missão: “Promover o desenvolvimento sustentável do setor agropecuário, gerando resultados econômicos e sociais para a sociedade”; como visão, pretende “Ser referência nacional como cooperativa agropecuária”. A Cooperalfa possui os seguintes: “Integridade; credibilidade; atuação coletiva; empreendedorismo e; sustentabilidade” (Cooperalfa, 2017 [online]).

Com o lema “cooperar é evoluir”, a cooperativa atua nos segmentos de suinocultura, avicultura, citricultura, bovinocultura de leite, recebimento e industrialização de trigo, soja e milho. No setor de sementes fiscalizadas, ocorre a industrialização de parte da produção agrícola, oriunda dos associados. Farelos, soja desativada, rações prontas e sementes são os produtos que, após industrializados, retornam às propriedades rurais, gerando melhores resultados e renda ao agricultor (Cooperalfa, 2017).

Concernente à alimentação humana, destaca-se o feijão, a farinha, o café e o óleo de cozinha. A alimentação animal compreende farelo tostado de soja, farelo de trigo, rações nutrialfa e soja desativada. A cooperativa possui também rede de supermercados, lojas agropecuárias e postos de combustíveis (Cooperalfa, 2017).

Quanto ao seu faturamento, a receita total ficou em R\$ 2.794.192.592 em 2017, perto dos 3 bilhões projetados para o período, mas mesmo assim com faturamento 5,53% superior a 2016 (Cecon, 2018).

Parte do lucro da cooperativa retorna aos funcionários na forma não apenas de

salários, mas também benefícios e incentivos.

8.2 Gestão de Pessoas na Cooperalfa

A gestão de pessoas visa promover oportunidades que maximizem a contribuição individual, proporcionando condições de trabalho favoráveis ao desenvolvimento profissional e estimulando confiança, respeito e compreensão recíproca entre empregados e empregadores (Moraes, 2001).

Na Cooperalfa, o fator humano é valorizado, como pode ser comprovado nas palavras do Presidente, no relatório de gestão 2016: “precisamos manter o foco pelas pessoas. Os interesses coletivos devem estar acima dos individuais. [...] Juntos podemos praticar um cooperativismo eficaz, sério e humano que harmoniza o crescimento econômico ao desenvolvimento das pessoas” (Fontana et al., 2017, p. 11). Este posicionamento atrai pessoas interessadas em trabalhar num ambiente humanizado e com possibilidades de crescimento pessoal e profissional, o que se comprova pela evolução no número de funcionários no período 2015-2017 (figura 7).



Figura 7 – Evolução do quadro funcional Cooperalfa
Fonte: Fontana et al. (2018, p. 17).

Fontana et al. (2018, p. 17) informam que do total de funcionários verificados em 2017, 89 são menores aprendizes e 139 são pessoas com deficiência, que também “[...] contribuíram para o desenvolvimento das atividades da cooperativa”.

Por acreditar que o indivíduo trabalha melhor e com mais prazer se tiver

garantido a si e a seus dependentes benefícios e incentivos que vão além do salário mensal, a Cooperalfa oferece aos seus funcionários vários benefícios, que incluem vale-refeição, atendimento médico-odontológico, participação nos lucros, entre outros.

Na área da saúde, os funcionários têm acesso ao Plano de Saúde da Cooperativa Médica Unimed. O atendimento odontológico é prestado mediante convênios realizados com profissionais dos municípios onde a Cooperalfa está instalada. O seguro de vida é outro benefício oferecido, e no entendimento da cooperativa, serve para dar “proteção para o maior patrimônio da Cooperalfa, as pessoas” (Cooperalfa, 2017).

No intuito de facilitar a vida de seu quadro de funcionários, a cooperativa dispõe de convênios em farmácias e em sua rede de supermercados.

Também investe na formação contínua de seus funcionários por meio de programas de treinamento e desenvolvimento. Estas iniciativas se constituem em processos de aprendizagem capazes de provocar mudanças e amadurecimento profissional e individual, mediante a agregação de conhecimentos, desenvolvimento de habilidades e atitudes, culminando na mudança de conceitos (Knapik, 2008).

A Cooperalfa entende que no ambiente empresarial, estes processos são interligados, pois o treinamento é orientado para o presente, com foco no cargo atual e assim busca melhorar habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo; já o desenvolvimento de pessoas focaliza geralmente os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e capacidades que serão requeridas (Ducci e Elgenneni, 2009). Por acreditar nestes conceitos, “a Cooperalfa investe no desenvolvimento de seus colaboradores, realizando, todos os anos, centenas de treinamentos” (Cooperalfa, 2017 [online]).

Na figura 8 é apresentado o número de pessoas treinadas pela Cooperalfa no período 2015-2017.

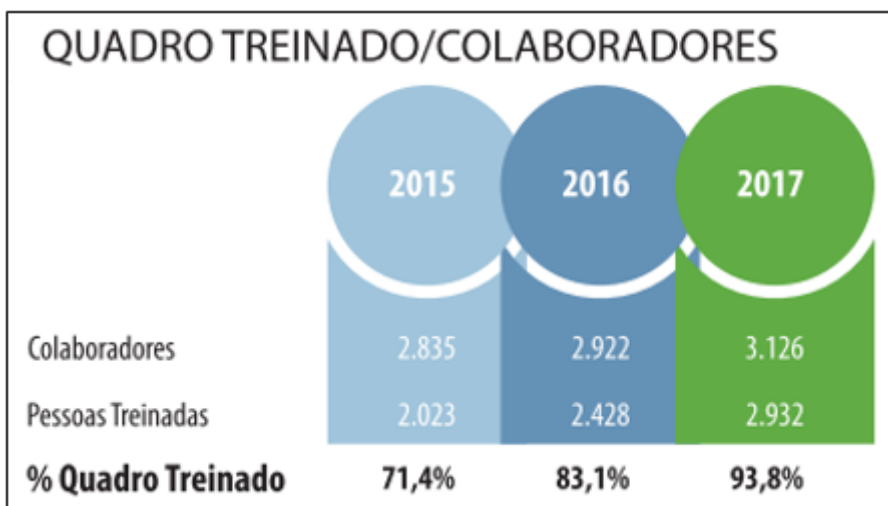


Figura 8 - Pessoas treinadas no período 2015-2017 pela Cooperalfa
Fonte: Fontana et al. (2017, p. 18).

A figura 7 demonstra uma evolução no número de pessoas treinadas no período 2015-2017, sendo que no ano de 2017, 93,8% das pessoas que compõem o quadro de funcionários receberam treinamento. Esta realidade, conforme Fontana et al. (2017, p. 18), vem ao encontro dos princípios do cooperativismo: “formar, informar e educar pessoas é um dos princípios universais do cooperativismo. [...] é importante que cada colaborador tenha oportunidade de estar se atualizando ou agregar algum conhecimento para realizar seu trabalho de forma mais segura”.

Na figura 9, os treinamentos realizados no período 2015-2017 e total de horas.

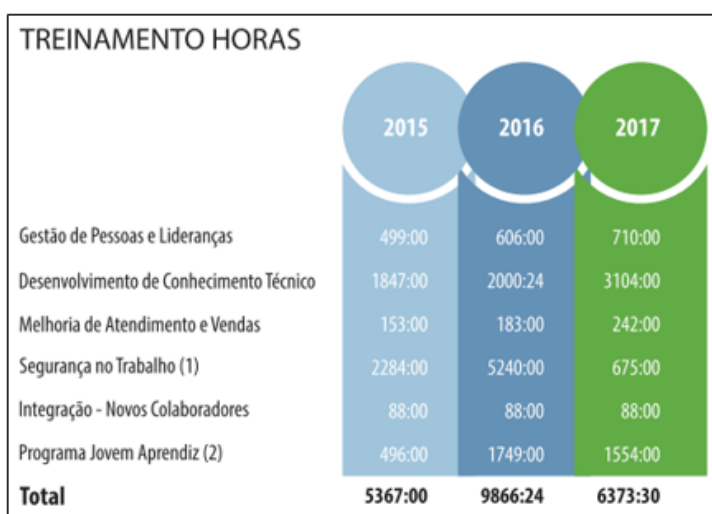


Figura 9 – Treinamentos realizados pela Cooperalfa no período 2015-2017/horas
Fonte: Fontana et al. (2018, p. 39).

Constata-se que no período 2015-2017 foram realizados treinamentos em

diversas áreas, somando mais de 100 mil horas, com um acréscimo significativo nas horas de treinamento. Ao ser questionado por Rambo (2016) sobre os valores investidos, o Presidente da Cooperalfa, Romeo Bet respondeu: “Concordo que são altos os investimentos em educação, porém, são muito válidos, afinal, almejamos associados, dirigentes e funcionários preparados e conscientes dos seus papéis”.

A Cooperalfa acredita no poder de realizar, no conhecimento e ampliação de expectativas de resultados pessoais e organizacionais. Baseada nas qualificações do cooperativismo, a Cooperalfa estimula seus colaboradores oferecendo oportunidades de se atualizar e agregar conhecimento, fator que amplia o comprometimento e a eficácia das equipes, garantindo um saudável clima organizacional (Fontana et al., 2018, p. 38).

Esta ideia vem ao encontro de posição manifestada por Chanlat (1999); (Vergara e Branco, 2001) citados por Teixeira (2005) de que a educação continuada corporativa, ao oportunizar a agregação de valor para a pessoa e para a organização, configura-se em real possibilidade de conciliar o econômico e o social, competitividade e humanização, na medida em que possibilita que o ser humano se desenvolva em sua totalidade no contexto organizacional, como demonstra a figura 10.

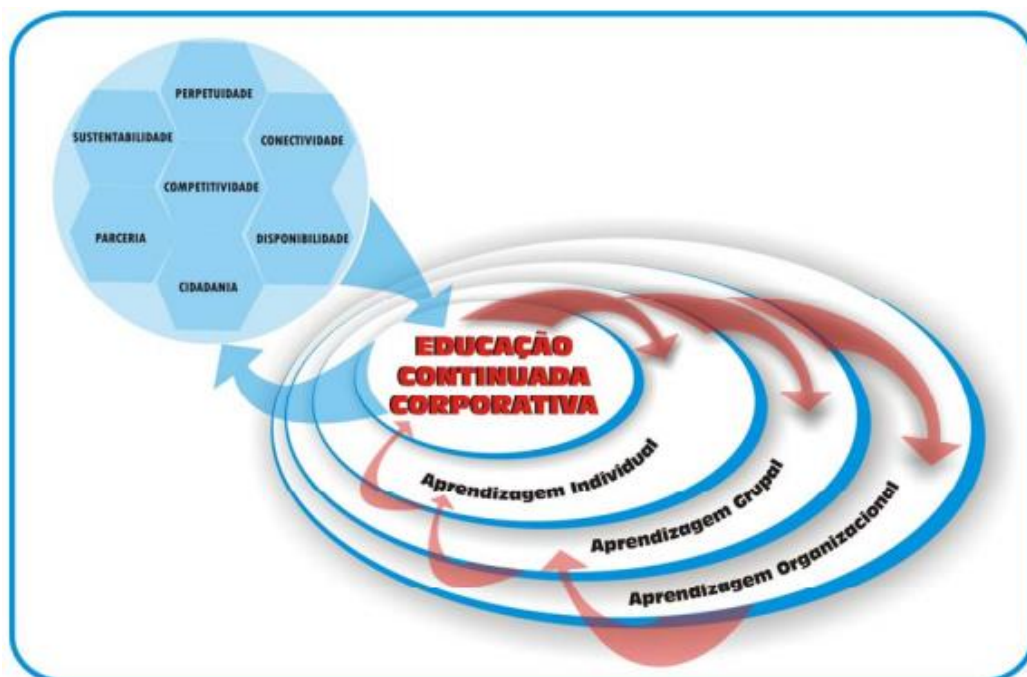


Figura 10 - Educação continuada corporativa: agregando valor as pessoas e a organização

Fonte: Teixeira (2005, p. 364).

A Cooperalfa promove ainda o desenvolvimento humano, por meio da

educação cooperativista em cursos e eventos. São ações que promovem a formação de líderes cooperativistas, entre eles, jovens e mulheres.

Fontana et al. (2018, p. 39) revelam que se traduzidos em números, nos treinamentos realizados em 2017 foram: “[...] 10.702 participantes, das 6.373 mil horas de treinamento, multiplicado pelo número de vezes que os treinamentos foram realizados totalizou mais de 100 mil horas destinadas aos cursos e aperfeiçoamentos”.

Os treinamentos foram realizados em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP) e outras entidades.

Outro benefício oferecido aos funcionários da Cooperalfa e que merece destaque é a participação nos resultados, definida com base no Programa Soma, que premia os funcionários pelas metas alcançadas, após preservada a rentabilidade do negócio em favor dos respectivos donos, os cooperados (Cooperalfa, 2017).

Na figura 11, os valores distribuídos na modalidade cota-capital entre 2015-2017.

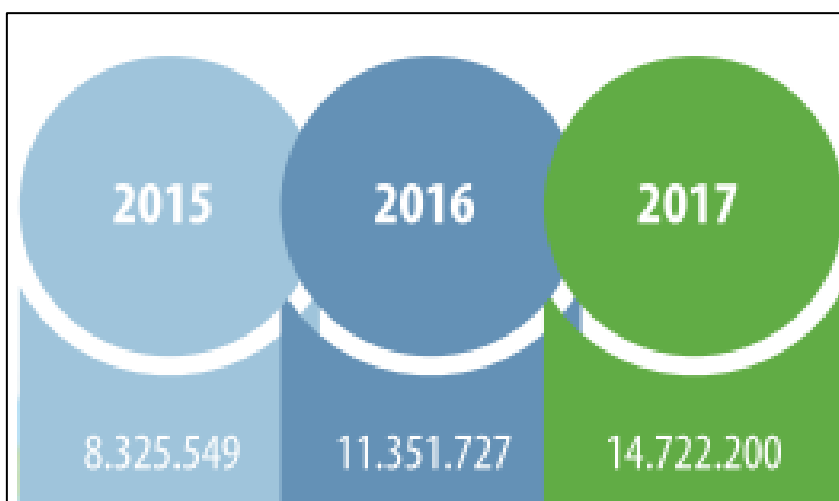


Figura 11 – Pagamento de cota-capital em 2017 – R\$
Fonte: Fontana et al. (2018, p. 43).

Para Fontana et al. (2018, p. 42), é a estabilidade financeira da cooperativa, aliada à relação de confiança estabelecida que “[...] permite que seja distribuído parte dos valores de cota-capital. Esse valor caracteriza-se como uma poupança, sem que o associado precise guardar suas economias, simboliza a responsabilidade e a reciprocidade”. A Cooperalfa conseguiu distribuir aos sócios no ano de 2017, R\$ 14,7 milhões em cota-capital (Cecon, 2018).

Além destes benefícios, a Cooperalfa também realiza festas e momentos de

convivência; oferece auxílio educação e previdência privada. Os funcionários em Chapecó têm à sua disposição a sede social Associação Atlética Recreativa Alfa (AARA).

8.3 Bem-Estar no Trabalho na Cooperalfa

Na sequência constam a apresentação, análise e discussão dos dados obtidos na realização da pesquisa aplicada, a iniciar pelo perfil dos participantes.

8.3.1 Perfil dos Participantes

O perfil dos participantes, no tocante a sexo, idade, estado civil, escolaridade, tempo de serviço e cargo ocupado (se chefia ou não) e religiosidade/espiritualidade estão representados nos gráficos 1 a 7.

Quanto ao sexo, 84 (58%) participantes são do sexo masculino e 61 (42%) do sexo feminino, conforme gráfico 1.

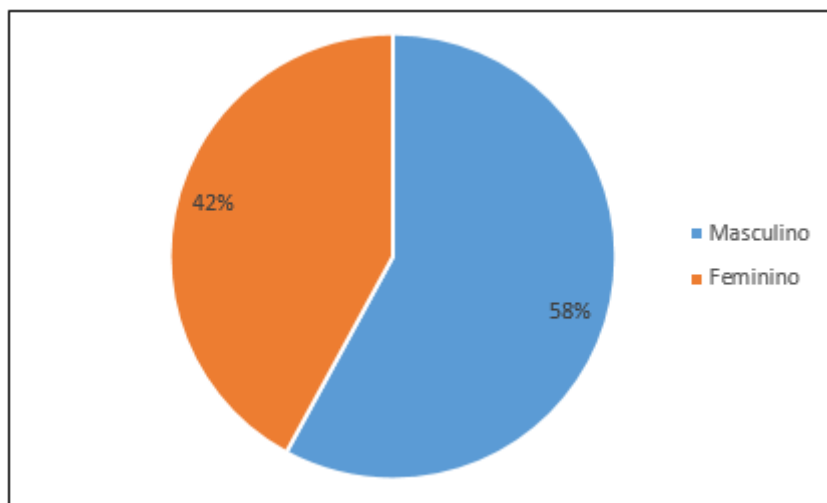


Gráfico 1 – Sexo dos participantes
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

No que se refere à idade dos participantes, a faixa etária compreendida entre 28 a 38 anos é a que apresenta o maior número de indivíduos, com 61 pessoas (42%); seguida pela faixa de 17 a 27 anos, com 39 pessoas (27%); de 39 a 49 anos, com 33 pessoas (23%); 50 a 60 anos, com 10 pessoas (7%), como pode-se verificar no gráfico 2. Dois participantes (1%) não responderam.

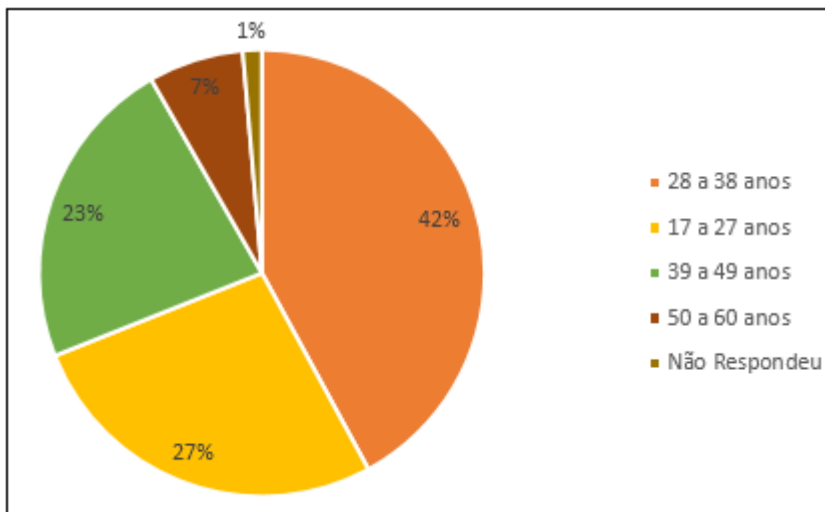


Gráfico 2 – Faixa etária dos participantes

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Em relação ao estado civil, 90 participantes afirmaram serem casados (62%); 37 solteiros (26%) e 18 (12%) disseram manter outros tipos de estado civil (separados, união estável, viúvos), como pode ser visto no gráfico 3.

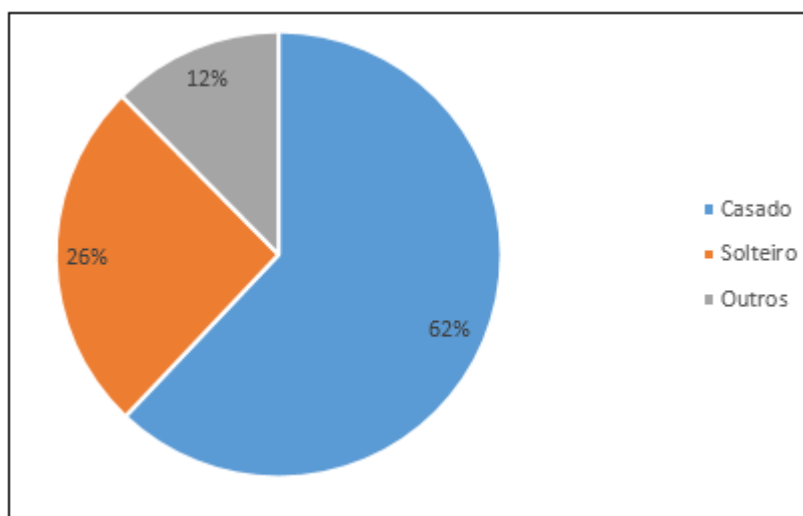


Gráfico 3 – Estado civil dos participantes

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Sobre o nível de formação (demonstrado no Gráfico 4), a maioria, 46 (32%) pessoas, afirmou possuir o nível médio completo; 44 (30%) pessoas afirmaram ter completado o ensino superior; 38 (26%) pessoas responderam ter realizado especialização e 14 (10%) pessoas afirmaram possuir o ensino fundamental completo; dois participantes informaram possuir Mestrado Completo (1,35%); um participante (0,65) não respondeu.

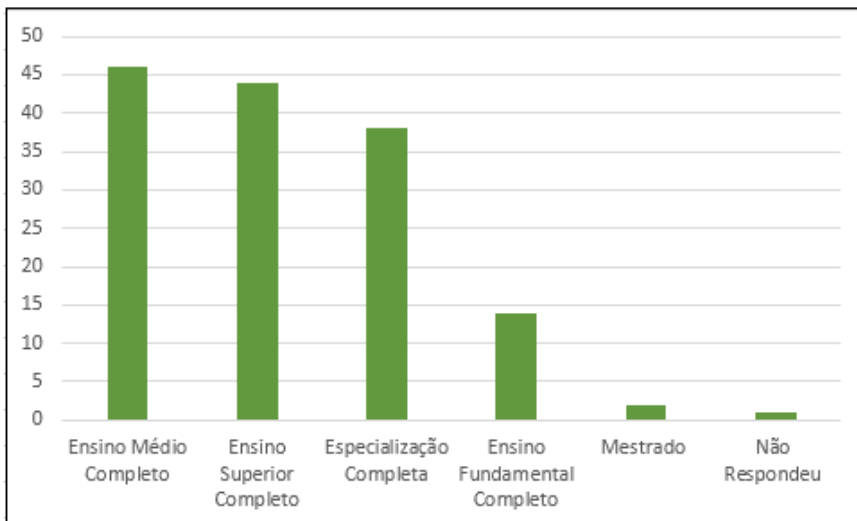


Gráfico 4 - Escolaridade dos participantes

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

As respostas permitem constatar que os participantes não se acomodaram e na maioria dos casos buscaram a continuidade e o aprimoramento dos estudos. Demonstra que os mesmos têm ciência e buscam corresponder às exigências da sociedade da era da informação e do conhecimento. Diferente de um passado não muito distante, onde as pessoas concluíam o ensino médio ou obtinham uma graduação e isso lhes fornecia um status que possibilitava longos anos no mercado de trabalho.

Em relação ao tempo de trabalho na cooperativa, 85 (59%) participantes estão na empresa no período compreendido entre um e 10 anos; 28 participantes (19%) de 11 a 30 anos; 15 participantes (11%) declararam estar na empresa há menos de um ano; 12 participantes (8%) de 21 a 30 anos e cinco pessoas (3%) estão na empresa há mais de 30 anos, sendo duas com 33 anos, uma com 32 anos, uma com 36 anos e também uma com 38 anos de trabalho. O gráfico a seguir apresenta estes dados.

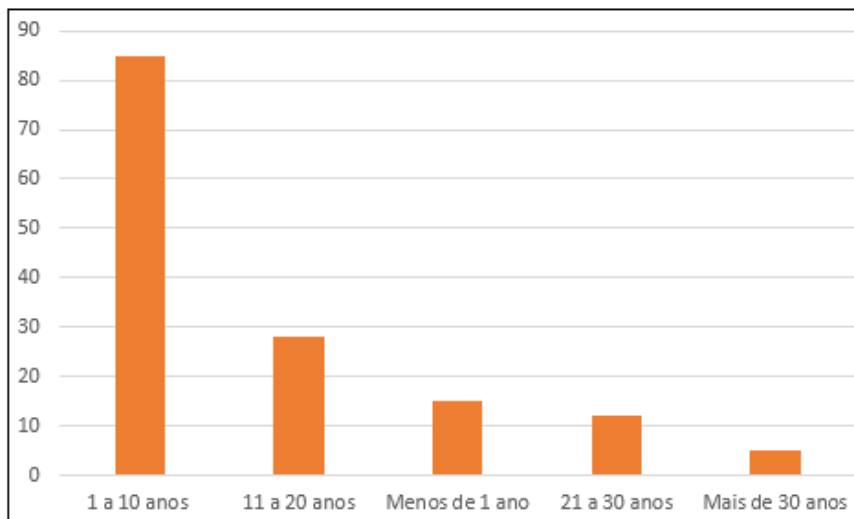


Gráfico 5 – Tempo de serviço na Cooperalfa

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Esta questão apresentou como dado curioso o longo tempo de serviço na empresa de alguns participantes, representantes da geração X e Baby Bombers, que possuem como características marcantes a grande valorização do trabalho e a estabilidade financeira, os quais figuram como condição para realização de desejos pessoais e materiais (Oliveira, 2009). Para esta geração, o tempo de trabalho é sinônimo de orgulho. Dentre as pessoas com mais tempo de serviço, algumas trabalharam apenas na Cooperalfa e outras que fazem parte da cooperativa desde a sua fundação.

Quanto ao exercício de cargo de chefia, do total de 145, 128 (88%) responderam não possuir cargo; 14 participantes (10%) responderam possuir cargo de chefia e três (2%) não responderam, conforme pode-se observar no gráfico 6.

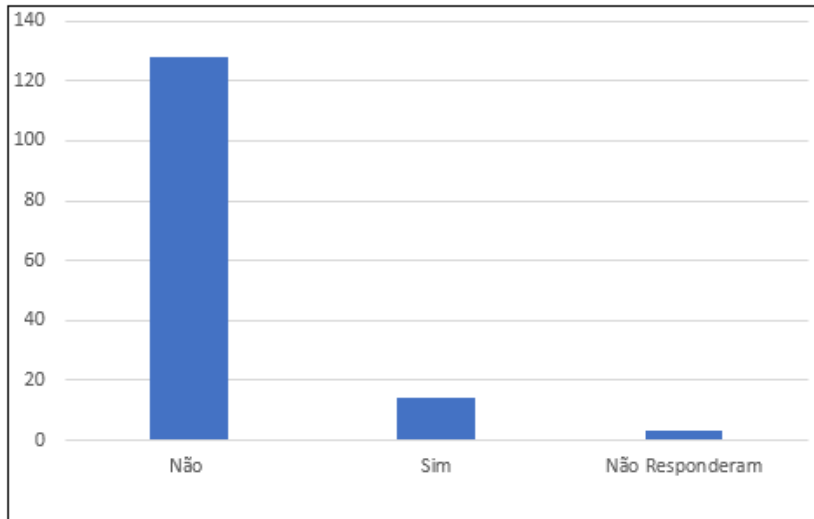


Gráfico 6 – Se ocupa cargo de chefia

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Para finalizar a etapa concernente ao perfil participantes, aborda-se uma mudança de comportamento verificada nas últimas décadas e refere-se às possíveis experiências espirituais dos mesmos. Cavanagh (1999) explica que nas últimas décadas, nos ambientes empresariais é verificada uma busca pela transcendência através de valores como a paz interior, verdade, respeito e honestidade.

Acerca da questão, Bennis (2009) destaca que nos modelos tradicionais de administração e de comportamento organizacional a espiritualidade não ocupava lugar de destaque, o que predominava era a razão em detrimento das emoções e sentimentos. Com o tempo tais conceitos vêm se alterando e o interesse por um ser humano holístico, integral, vem fazendo parte do cotidiano das empresas, principalmente nas duas últimas décadas.

Diante disso, buscou-se identificar com os participantes da pesquisa se os mesmos se consideram pessoas religiosas/espiritualizadas. Destes, 92 (64%) afirmaram se considerar religiosas; 48 (33%) responderam que nem sempre e cinco (3%) responderam não se considerar religiosas (Gráfico 7).

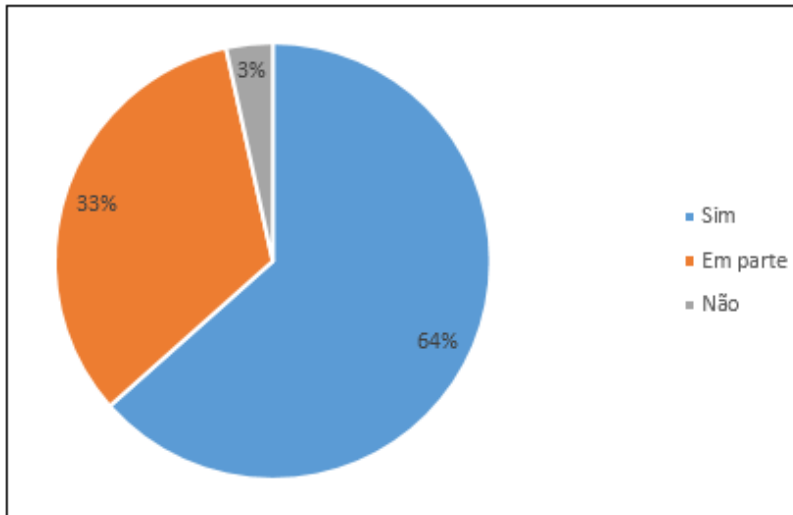


Gráfico 7 – Espírito religioso, se se considera uma pessoa religiosa/espiritualizada
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A maioria dos participantes se declarou como sendo religiosa/espiritualizada. Os dados apresentados confirmam a ideia de Koenig (2008) citado por Curcio (2013, p. 16), “que a espiritualidade e a religiosidade são campos de elaboração subjetiva que grande parte da população utiliza para dar sentido à vida e busca de motivação para a superação de crises (doenças e outras situações da vida)”.

Após a descrição do perfil dos participantes, serão apresentadas as percepções de bem-estar no trabalho.

8.3.2 – Percepções de felicidade no trabalho

O bem-estar é entendido como um agrupamento de práticas que engloba componentes como a boa nutrição, bons relacionamentos interpessoais, bem como familiares e sociais, além de controle do estresse e atividades físicas. Pode-se dizer que o bem-estar significa a saúde no seu sentido mais abrangente, de maneira ativa em todos os seus múltiplos aspectos.

O termo "bem-estar" aparece pela primeira vez no século XVI para designar a satisfação de necessidades físicas, enquanto que no século XVIII ele refere-se à situação material que permite satisfazer as necessidades da existência. Muitos estudos estão sendo realizados com o objetivo de investigar quais fatores estão relacionados com altos graus de bem-estar e felicidade, e conseqüentemente a melhora que proporcionam à qualidade de vida (Seligman e Csikszentmihaly, 2000).

Daniels (2000) destaca que o afeto tem se mostrado o aspecto mais relevante

e central do bem-estar. O autor defende em relação ao bem-estar no trabalho, deve-se considerar a experiência acumulativa de afetos vivenciados pelo trabalhador. A principal crítica feita a abordagem puramente hedonista de bem-estar é a de que ele não está restrito ao afeto no trabalho.

Na concepção de Paz (2004), o bem-estar nas organizações é caracterizado pela realização dos objetivos, satisfação e felicidade na prática das tarefas profissionais. Define-se em dois princípios: a gratificação e o descontentamento. A gratificação seria o reconhecimento individual, a possibilidade de ser promovido, condecorações pelos serviços prestados e ser bem retribuído financeiramente; já o descontentamento seria a insatisfação do indivíduo pela falta de capacidade e experiência na execução de seu trabalho, baixa remuneração e receio de não conseguir atingir as metas determinadas pela empresa. Ainda que o descontentamento pertença ao conceito, sendo analisado pelo extremo oposto, salienta-se os indicadores de satisfação e contentamento pessoal, que auxiliam para que as organizações progridam no mercado de trabalho.

Apesar da importância atual que o trabalho tem na vida humana, observa-se que estudos referentes ao bem-estar ocupacional ainda são escassos (Paschoal e Tamayo, 2008). Concepções claras sobre esse assunto ainda não existem na literatura. Alguns estudiosos preferem representá-lo como ausência de experiências negativas associadas ao estresse e outros autores preferem representar como satisfação no trabalho, envolvimento e comprometimento organizacional (Siqueira; Padovam, 2008).

Nesse sentido, têm-se um esforço crescente nos últimos anos para conceituar o bem-estar no trabalho como construto multidimensional, que engloba elementos eudaimônicos de felicidade⁴, como a experiência subjetiva de realização e expressão pessoal, além de emoções e humores no trabalho (Paschoal e Tamayo, 2008).

Construtores do IBET-13, Siqueira e Padovan (2008) defendem que o bem-estar no trabalho é um construto que permite perceber a saúde positiva dos trabalhadores dentro de uma organização, sendo formado por três vínculos afetivos positivos, sendo dois deles relativos ao trabalho (satisfação no trabalho e envolvimento com o trabalho) e o terceiro relativo à organização onde o indivíduo desenvolve suas atividades (comprometimento organizacional afetivo).

⁴ O contrário é felicidade hedônica (bem-estar por gratificação pessoal).

Fruto do trabalho em conjunto e articulado do Sistema OCB, composto pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP) e a Confederação Nacional das Cooperativas (CNCoop), foi criado o Mapa Estratégico do Cooperativismo⁵, que pressupõe atuação em favor das cooperativas e dos cooperados. E entre os elementos fundantes da visão de futuro do cooperativismo está a felicidade dos cooperados (OCB; SESCOOP; e CNCOOP, 2014).

A felicidade dos cooperados é o fim último a que o cooperativismo aspira. Significa reconhecer que o objetivo principal de uma sociedade não é somente crescer economicamente, mas integrar o desenvolvimento material com o bem-estar psicológico, a saúde e a qualidade de vida das pessoas que compõem as cooperativas, o que inclui os cooperados, os empregados e suas respectivas famílias (OCB; SESCOOP; e CNCOOP, 2014, p. 24).

No tocante a felicidade no trabalho, os depoimentos dos profissionais pesquisados, confirmam o entendimento de que é “ter uma equipe. Entre as respostas obtidas, a cultura e o clima organizacional como fator de felicidade no trabalho foi apontado por 23 participantes (16%); o trabalho com sentido e a satisfação das necessidades foram apontados por 20 participantes (14%) cada; o bem-estar psicológico como fator de felicidade no trabalho foi apontado por 18 participantes (12%); o trabalho em equipe foi apontado por 15 participantes (10%); a qualidade nos produtos ou serviços é percebida como fator de felicidade no trabalho por 10 participantes (7%); a motivação é entendida como fator de felicidade no trabalho por nove participantes (6%); as condições de trabalho e a qualidade de vida foram apontadas por seis participantes (4%) cada; a administração e resolução dos conflitos; a espiritualidade/religiosidade/crenças pessoais e a remuneração foram apontadas por cinco participantes (3%) cada e para finalizar a liderança e a comunicação são entendidas como fator de felicidade no trabalho para três participantes (1%) da pesquisa aplicada.

Algumas respostas podem se encaixar em mais de um conceito, deste modo foram agrupadas de acordo com as características predominantes, como pode ser observado no Gráfico 8.

⁵ Representa a visão do cooperativismo sobre a agenda de desenvolvimento do setor para os próximos dez anos. Da mesma forma como um mapa das ruas de uma cidade tem o objetivo de guiar as pessoas até seu destino, o Mapa Estratégico do Cooperativismo pretende ser um documento de orientação para o Sistema OCB em direção à visão de futuro do cooperativismo em 2025.

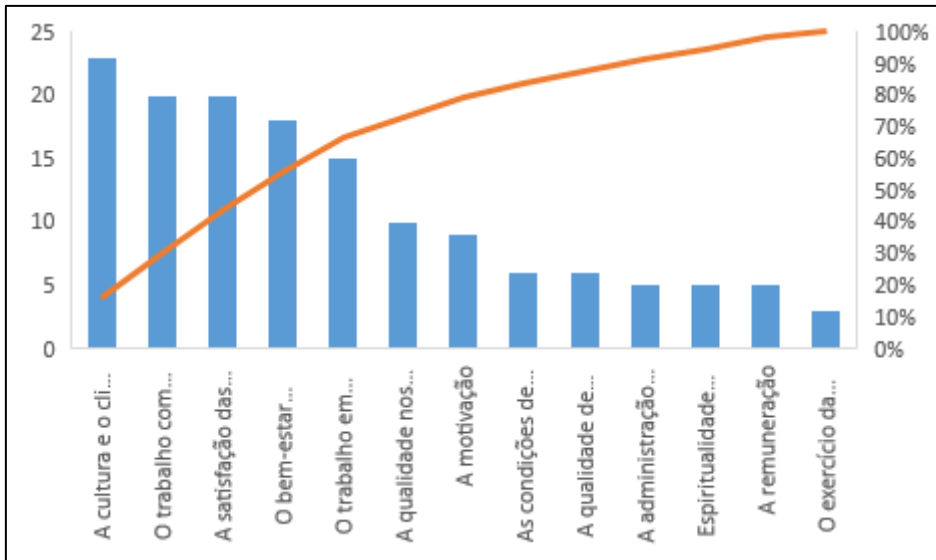


Gráfico 8 - Percepções de felicidade no trabalho pelos funcionários da Cooperalfa
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Para melhor entendimento e análise dos resultados, a seguir são analisadas as respostas obtidas.

A cultura e o clima organizacional como fator de felicidade no trabalho

O termo Cultura Organizacional ou Cultura Corporativa foi cunhado na década de 1980 e desde então tem servido para explicar a forma como a empresa se posiciona com relação ao sistema de significados compartilhados por todos os seus membros e que distingue uma organização das demais. A cultura organizacional diz respeito a modos de ser e agir das instituições e que não estão descritos em manuais, mas que vão sendo construídos na prática diária e no desenvolver das ações.

No que concerne ao Clima Organizacional, configura-se em ferramenta administrativa integrante do Sistema da Qualidade e que é utilizado para medir e apurar o grau de satisfação dos colaboradores diretos com base em determinadas variáveis. Sua aplicação pode ocorrer de forma conjunta com as demais ferramentas do Sistema de Qualidade ou de forma isolada.

O participante P2 aponta o clima organizacional como fator de felicidade no trabalho: “*é estar satisfeito com a equipe, com a empresa e com o que faz*”.

Para P4 a felicidade no trabalho pode ser entendida como a “*realização profissional unida com harmonia com colegas*”.

P10 e P122 destacam a alegria e satisfação em fazer parte da Cooperalfa ao

destacar a felicidade no trabalho como o fato de “*estar numa empresa igual a Cooperalfa e me sentir realizado com minhas atividades, etc.*”; “*é trabalhar e fazer algo que você gosta, que se sente bem, quando alguém lhe pergunta onde você trabalha você responder com orgulho o local onde trabalha*” (P122).

Felicidade no trabalho é “*sentir-se bem com os colegas de trabalho, fazer o que você gosta realmente*” (P22).

Na mesma linha, P25 cita o ambiente de trabalho como fator de felicidade no trabalho e destaca que ela se manifesta por “*trabalhar com pessoas honestas, boas, educadas, que te respeitam*”. Posição semelhante foi manifestada por P27: “*estar sempre de bem com os chefes e colegas*”.

Para P42 a felicidade no trabalho pode ser entendida como “*lazer, distração, companheirismo, amizade*”.

E P49 complementa que é “*ter um bom ambiente entre colegas e chefia, fazer o que te traz satisfação e contribui no nosso crescimento pessoal e profissional*”.

P50 separa o trabalho do lazer e destaca a felicidade no trabalho com o momento exclusivo de trabalho, ou seja, “*é se sentir bem quando está na empresa*”. P90 tem opinião semelhante e destaca que “*só o fato de chegar na empresa e encontrar colegas e um ótimo ambiente de trabalho é trabalhar numa empresa séria, já estou feliz*”.

E P98 afirma que “*primeiramente é sentir-se bem no ambiente de trabalho, tendo um relacionamento bom para com os colegas, porque assim uma coisa leva à outra. Sentindo-se bem, a produtividade e vontade de fazer o melhor só aumenta*”.

“*É acordar todos os dias e saber que trabalho em uma empresa que valoriza o colaborador como pessoa*” (P104).

“*Estar em harmonia com os colegas. Ser respeitado pelos “chefes” e pela empresa que trabalhas*” (P127).

“*Ambiente saudável entre colegas. Oportunidades de crescimento. Reconhecimento dos esforços*” (P135).

“*Estar com pessoas com as quais você se sente bem, trabalhar com o que você gosta em um ambiente legal*” (P142).

Assim, se a cultura e o clima organizacional forem satisfatórios, o funcionário terá elementos contribuintes para que seu trabalho seja revestido de sentido e significados positivos.

O trabalho com sentido como fator de felicidade no trabalho

O trabalho com sentido foi o segundo fator de felicidade no trabalho apontado pelos participantes da pesquisa. Temática pesquisada por diferentes autores, com base em vertentes epistemológicas igualmente variadas, no entendimento de Codo (1997, p. 26) o trabalho pressupõe “[...] relação de dupla transformação entre o homem e a natureza, geradora de significado”. O autor entende que por meio do trabalho o ato de dar significado à natureza se concretiza; de mesmo modo a relação sujeito ↔ objeto (S↔O) é mediada pelo significado.

Entre os participantes da pesquisa, P7 acredita que felicidade no trabalho consiste em *“fazer o que gosta, acordar com vontade de ir para o trabalho. Sentir prazer, emoção, encher o peito para falar do trabalho. Sair do trabalho feliz, realizado”*.

O participante P8 destaca a empatia e o sentido atribuído às atividades realizadas como significado de felicidade no trabalho: *“desempenhar as funções com leveza, ser companheiro, ajudar colegas com dificuldade. Perceber que você é útil na solução dos problemas que te cercam”*.

P9 destaca que felicidade no trabalho *“é tudo que completa a pessoa, desde a função que ocupa até o ganho salarial, mas para mim o que faço todo dia é mais gratificante que o ganho salarial”*.

De forma objetiva, P18, define a felicidade no trabalho como o fato de *“se sentir realizado a cada dia de trabalho que chega ao fim”*.

A identificação com as tarefas realizadas e desejo de ser reconhecido são apontadas por P19 e P20 como fator de felicidade no trabalho: *“é fazer o que gosto e ser reconhecido pelo trabalho desempenhado”* (P19); *“é gostar do seu trabalho e da empresa onde trabalho”* (P20).

“É fazer o que a gente gosta, trabalhar num ambiente tranquilo, enfim, onde seu trabalho é um prazer” (P53), ou seja, *“trabalhar em algo que goste, realizando-se a cada tarefa cumprida e novidades descobertas”* (P62).

“Felicidade no trabalho é basicamente se sentir bem e à vontade na realização das atividades, bem como, uma boa qualidade de vida e um bom clima organizacional, e possibilidade de realização com o que se faz” (P52).

“É trabalhar na minha função, é estar fazendo o que gosto” (P112).

“É você conseguir realizar o trabalho com satisfação e ver que está certo o que eu faço” (P129).

“Felicidade é você gostar do que faz e ser recompensado por isso, sentindo orgulho e saber da importância daquela atividade” (P136).

Os resultados vêm ao encontro dos resultados obtidos em pesquisa realizada por Ulrich – estudioso da área de Administração e da psicóloga Wendy Ulrich, na qual os mesmos constataram que ao encontrar um significado para as tarefas realizadas, os profissionais passam a se dedicar com mais afinco para desenvolver suas competências de modo a aumentar sua produtividade e graus de comprometimento (Teixeira, 2012).

A satisfação das necessidades como fator de felicidade no trabalho

O psicólogo americano Abraham H. Maslow desenvolveu uma teoria em que classifica as necessidades do ser humano em uma hierarquia que possui cinco níveis. Esta Teoria das Necessidades traz a concepção de que o ser humano para sentir-se satisfeito necessita suprir algumas necessidades de modo gradativo (Robbins, 2000).

Disposta em forma de esquema, ela apresenta uma divisão hierárquica, onde as necessidades consideradas de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto.

Uma pessoa tenta satisfazer primeiro a necessidade mais importante. Quando esta necessidade estiver satisfeita, ela deixa de ser um motivador, e a pessoa vai então tentar satisfazer a próxima necessidade mais importante. Por exemplo, pessoas famintas (necessidade fisiológica) não terão interesse em saber dos últimos acontecimentos do mundo da arte (necessidade de auto-realização), nem tampouco terão interesse em saber o quanto elas são queridas ou consideradas pelos outros (necessidade social ou de auto-estima), nem mesmo desejarão saber se o ar que estão respirando é puro (necessidade de segurança). No entanto, à medida que cada necessidade é satisfeita, a próxima necessidade mais importante entrará em cena (Kotler e Armstrong, 2000, p. 82).

A Teoria baseia-se na ideia de que cada ser humano se esforça muito para satisfazer suas necessidades pessoais e profissionais. Maslow defende ainda que o indivíduo necessita realizar uma escalada hierárquica para atingir a sua plena autorrealização (Periard, 2011).

No Quadro 10 apresenta-se a Teoria das Necessidades aplicada ao trabalho e como as necessidades são contempladas nas ações desenvolvidas pela Cooperalfa.

Teoria das necessidades	No trabalho	Na Cooperalfa
1 – Necessidades fisiológicas: São aquelas que se relacionam com o ser humano como ser biológico. São as mais importantes: necessidades de manter-se vivo, de respirar, de comer, de descansar, beber, dormir, ter relações sexuais, etc.	Necessidade de horários flexíveis, conforto físico, intervalos de trabalho, etc.	Ambiente humanizado e com possibilidades de crescimento pessoal e profissional.
2 – Necessidades de segurança: São aquelas que estão vinculadas com as necessidades de sentir-se seguros: sem perigo, em ordem, com segurança, de conservar o emprego etc.	Necessidade de estabilidade no emprego, boa remuneração, plano de saúde, seguro de vida, condições seguras de trabalho etc.	Vários benefícios, que incluem vale-refeição, atendimento médico-odontológico, participação nos lucros, seguro de vida, entre outros.
3 – Necessidades sociais: São necessidades de manter relações humanas com harmonia: sentir-se parte de um grupo, ser membro de um clube, receber carinho e afeto dos familiares, amigos e pessoas do sexo oposto.	Necessidade de conquistar amizades, manter boas relações, ter superiores gentis etc.	Festas e momentos de convivência. Os funcionários em Chapecó têm à sua disposição a sede social Associação Atlética Recreativa Alfa (AARA).
4 – Necessidades de estima: Existem dois tipos: o reconhecimento das nossas capacidades por nós mesmos e o reconhecimento dos outros da nossa capacidade de adequação. Em geral é a necessidade de sentir-se digno, respeitado por si e pelos outros, com prestígio e reconhecimento, poder, orgulho etc. Incluem-se também as necessidades de autoestima.	Responsabilidade pelos resultados, reconhecimento por todos, promoções ao longo da carreira, feedback etc.	Auxílio educação e promoção do desenvolvimento humano por meio da educação cooperativista em cursos e eventos. São ações que promovem a formação de líderes cooperativistas, entre eles, jovens e mulheres.
5 – Necessidades de autorrealização: Também conhecidas como necessidades de crescimento. Incluem a realização, aproveitar todo o potencial próprio, ser aquilo que se pode ser, fazer o que a pessoa gosta e é capaz de conseguir. Relaciona-se com as necessidades de estima: a autonomia, a independência e o autocontrole.	Desafios no trabalho, necessidade de influenciar nas decisões, autonomia etc.	Investimento na formação contínua de seus funcionários por meio de programas de treinamento e desenvolvimento. o treinamento é orientado para o presente, com foco no cargo atual e assim busca melhorar habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo; já o desenvolvimento de pessoas focaliza geralmente os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e capacidades que serão requeridas.

Quadro 10 – Teoria das necessidades aplicada ao trabalho

Fonte: Adaptado de Periard (2011).

Na sequência as percepções dos participantes da pesquisa.

P29 e P30 destacam que a felicidade no trabalho implica em realizar as tarefas com satisfação e conseqüente reconhecimento da mão-de-obra oferecida.

P36 destaca que felicidade no trabalho “*é poder contribuir com o crescimento da empresa, ver resultado do trabalho, ser valorizado por isso*”.

P42 acredita que felicidade “*é o trabalho atender as suas expectativas e trazer aprendizado, experiência e crescimento*”.

E P44 segue a mesma linha ao apontar a felicidade no trabalho como “*gostar de sua tarefa e ser reconhecido pelo trabalho realizado*”.

O posicionamento de P47 vem ao encontro da opinião apresentada por P42 e P44. No seu entendimento, felicidade no trabalho é “*quando estamos satisfeitos com as atividades que exercemos, com o local de trabalho, com os colegas, quando somos reconhecidos, quando nosso salário condiz com nossas atividades*”.

A autonomia para realizar as tarefas é citada por P50: “*realizar meu trabalho bem feito, com autonomia para administrar minha atividade*”.

A possibilidade de realização é apontada por P54 como fator de felicidade no trabalho: “*gostar do que faz, num trabalho que lhe possibilite atingir seus objetivos*”.

A felicidade pode ser encontrada também na forma de “*ambiente cooperativo, respeito entre colegas e reconhecimento pelo trabalho prestado*” (P55).

Para P59 “*é saber que através de meu trabalho, eu consigo tirar o sustento para mim e familiares, e consigo realizar alguns projetos de vida*”.

Para P63, felicidade no trabalho “*é encontrar seus objetivos, ser reconhecido, ser elogiado e bem remunerado*”.

Felicidade no trabalho “*é ter oportunidades, é poder se sentir bem pelas próprias atitudes e as da empresa. É ter um objetivo possível de ser alcançado de forma que a gente possa ter motivos para buscar sempre o melhor para a instituição e também individual*” (P75).

Para P107 a felicidade no trabalho consiste em “*poder fazer o que gosta e ser reconhecido pelos seus esforços. A valorização é o melhor reconhecimento e conseqüentemente trará felicidade*”.

“Fazer o que gosta e sabe e ser reconhecido pelo seu trabalho na empresa” (P118).

Ao analisar as respostas obtidas, o dado principal apontado foi o reconhecimento, que se enquadra no quarto nível: necessidade de estima. O bem-estar psicológico também foi citado como fator de felicidade no trabalho.

O bem-estar psicológico como fator de felicidade no trabalho

O talento pessoal, a criatividade, o bem-estar do trabalhador de todos os setores da empresa, são pontos que determinam a qualidade dos produtos e serviços prestados. Neste contexto, P6 define felicidade no trabalho como “todos os trabalhadores estarem bem felizes”. Posição semelhante é apresentada por P13: “estar em física e mentalmente, sentir-se bem e gostar do que faço”.

E P65 aponta como fatores de felicidade no trabalho “*estar de bem consigo mesmo e com os colegas, ter destaque*”.

“*É trabalhar de bem com todos os colegas, ganhar bem, ter saúde para realizar as tarefas*” (P70).

Dois participantes entendem que a felicidade no trabalho inclui não apenas o ambiente de trabalho, mas também a vida familiar: “*é estar bem no dia-a-dia consigo mesmo, com a família*” (P97) e P144 destaca que “*é estar de bem com tudo, família, trabalho, estudo, estar de bem com os colegas, tornando uma família*”.

O Plano Nacional de Promoção, Proteção e Defesa do Direito de Crianças e Adolescentes à Convivência Familiar e Comunitária (Brasil, 2006) defende que a convivência familiar se conjuga individual, coletivo, história familiar e pessoal. Referência de afeto, proteção e cuidado, nela os indivíduos constroem seus primeiros vínculos afetivos, experimentam emoções, desenvolvem a autonomia, tomam decisões, exercem o cuidado mútuo e vivenciam conflitos. Significados, crenças, mitos, regras e valores são construídos, negociados e modificados, contribuindo para a constituição da subjetividade de cada membro e capacidade para se relacionar com o outro e com o meio. Obrigações, limites, deveres e direitos são circunscritos e papéis são exercidos.

Na concepção de (P103) a felicidade no trabalho significa “*ter realização, sensação de bem-estar, sentir amor ao trabalho, acordar cedo e sentir felicidade ao vir para o trabalho*”.

“*É estar de bem com a vida, gostar daquilo que faz!*” (P111).

“*Fazer o trabalho com gosto. Trabalhar sem pressão. Se dar bem com os colegas. Trabalhar feliz*” (P126).

P137 entende a felicidade no trabalho como “*fazer o que gosta de forma alegre, tornando a dia mais leve, como: sorrindo, distribuindo alegria. Eu sou alegre*”.

Para P140 felicidade no trabalho é “*trabalhar com amor, respeito e paz*”.

O trabalho em equipe como fator de felicidade no trabalho

Brandão et al. (2011, p. 109) utiliza uma expressão de Saint-Exupéry para expressar a importância de estar e trabalhar em equipe: “em um mundo que se faz deserto, temos sede de encontrar companheiros”. Nesta mesma perspectiva, as respostas dos participantes P1 e P134 enaltecem o trabalho em equipe como elemento principal da felicidade no trabalho, como se constata em suas respostas: “*ter uma equipe comprometida, que se respeita e que colabora para um trabalho mais eficiente, que alcança e comemora objetivos comuns*” (P1); “*é fazer o que gosta, cercado de pessoas parceiras que ajudam a sentir-se vitorioso a cada dia de trabalho*” (P134).

Ciente do papel de cada um para o bom andamento dos trabalhos e conquista da felicidade, P26 destaca que felicidade no trabalho pressupõe “*se dar bem com todos os colegas de trabalho e realizar o meu trabalho*”.

P37 elenca a “*união da equipe, empatia de todos, sinergia, harmonia, motivação, valorização humana*”.

“*Felicidade é um trabalho em equipe para que nosso dia se torne melhor*” (P96).

Na percepção de P99, a felicidade no trabalho consiste no “*trabalho em equipe, respeito entre colegas, harmonia no dia-a-dia, confiança um no outro*”.

“*Relacionamento com colegas e comprometimento de todos*” (P116).

“*Felicidade no trabalho é trabalhar em equipe, um ajudando o outro sem puxar o tapete de ninguém, aí a felicidade é completa*” (P117).

E Fiorelli (2000 apud Brandão et al., 2011, p. 110) sugere um conceito de equipe em que procura integrar o funcionamento com o vínculo emocional:

1 com um senso de identidade, manifesto em comportamentos desenvolvidos e mantidos para o bem comum;

2 em busca de resultados de interesse comum a todos os seus integrantes, decorrentes da necessidade mútua de atingir objetivos e metas específicas.

O autor entende que quando o vínculo emocional ou a interdependência inexistem a equipe se transforma em grupo, ao passo que o surgimento destes dois aspectos faz com que o grupo seja uma equipe.

Como parte de um trabalho em equipe bem realizado, a qualidade dos produtos

e serviços também foi citada como fator de felicidade no trabalho.

A qualidade nos produtos ou serviços como fator de felicidade no trabalho

A realidade econômica mundial que se apresenta tem a qualidade dos produtos e serviços como fator decisivo para a sobrevivência das empresas. E Kotler (2000, p 78) ilustra a situação da seguinte forma:

Um dos maiores valores que os clientes esperam de fornecedores é a alta qualidade de produtos e serviços. Os executivos de hoje veem a tarefa de melhorar a qualidade de produtos e serviços como prioridade. A maioria dos clientes não aceitará nem tolerará qualidade mediana.

Os participantes da pesquisa também entendem a qualidade dos produtos e serviços desenvolvidos como fator de felicidade. Para P21, a felicidade no trabalho significa “desempenhar bem as atividades que são propostas pela empresa”.

“Para mim felicidade no trabalho é se dar bem com colegas e todo mundo que nos rodeia, que nos ajudam. Fazer as coisas de coração, com vontade mesmo, não só porque tenham que ser feitas” (P68).

P120 acrescenta: *“possuir um bom desempenho, amigos, trabalho em equipe”.*

P143 destaca a qualidade nos produtos e serviços: “realizar meu trabalho da melhor forma possível, de maneira que atenda às necessidades da empresa, dos associados e dos colegas”.

A tarefa mais importante da gerência é motivar as pessoas - recurso mais valioso que a organização possui - a darem o melhor de si. Cabe à gerência inspirar cada funcionário a entregar um alto padrão de qualidade pessoal. Os funcionários devem ser convencidos de que não é apenas a empresa que se beneficiará se as pessoas fizerem um bom trabalho. Os benefícios para o indivíduo serão ainda maiores (MOLLER, 1997, p. 42).

Para que os produtos e serviços sejam desenvolvidos com qualidade, é importante que estejam motivados no ambiente de trabalho.

A motivação como fator de felicidade no trabalho

A motivação é algo inerente ao ser humano e adquire contornos e manifestações diferentes de pessoa para pessoa. No trabalho, a motivação pode advir

também do reconhecimento por parte dos colegas, como destaca P5, para o qual a felicidade no trabalho consiste em *“desempenhar as funções com dedicação, recebendo reconhecimento dos companheiros e pessoas com as quais se relacionam nas tarefas desenvolvidas”*.

Na manifestação de P14 a motivação como fator de felicidade no trabalho também é citada da seguinte forma: *“harmonia, confiança, dedicação e querer fazer as coisas”*.

P23 assinala que *“é gostar do que faz, se sentir bem, animado”* e P28 complementa ao argumentar que é *“fazer tudo aquilo que gosta, com alegria, levantar todos os dias disposto”*.

P31 descreve a felicidade no trabalho da seguinte forma: *“chegar na sexta-feira e perceber que a semana passou muito rápido e estar empolgados para que a próxima chegue com mais desafios”*.

P46 se manifesta da seguinte forma sobre a questão: *“felicidade no trabalho para mim não é só o fato de se ganhar bem, mas sim estar-se motivado a levantar todos os dias para trabalhar”*.

A opinião de P73 sobre felicidade no trabalho envolve *“trabalhar com alegria, fazer novas amizades, ter ótimos colegas de trabalho, trabalhar em uma empresa séria e de valores”*.

Na percepção de P69, a felicidade no trabalho *“é levantar pela manhã com um sorriso no rosto, vontade de vim para a empresa, chegar, dar e receber um bom dia dos colegas e gerente. Poder trabalhar com um sorriso verdadeiro...”*

É ainda *“fazer algo que me deixa motivado, algo que eu goste e que eu possa ser reconhecido”*

“Acordar motivado para trabalhar e voltar feliz no final do dia” (P131).

Em sua obra, Werther e Davis (1983, p. 300) destacam que:

Motivação é o impulso de uma pessoa para agir porque ela assim o deseja. Se as pessoas forem empurradas, estão meramente reagindo à pressão. Agem porque julgam que têm de fazê-lo. Entretanto, se estão motivadas, fazem a escolha positiva para realizar alguma coisa, porque veem este ato como significante para elas.

Sobre a questão, Chiavenato (1999, p. 89) entende que “[...] é obvio que as pessoas são diferentes no que tange à motivação: as necessidades variam de

indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes; as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes; e assim por diante.

Motivar-se é algo nem sempre fácil, porém vale a pena na medida em que resultados forem sendo alcançados e a qualidade do trabalho for melhorando. A satisfação será relativa às conquistas que a equipe for alcançando. Quando se refere à motivação nas organizações, a ideia que geralmente vem à cabeça é de remuneração associada a um maior e melhor desempenho da equipe. Nem sempre é assim, pois verificou-se que a remuneração só terá caráter motivador quando vier associada a outros fatores e contemplar as necessidades reais dos colaboradores.

Constatou-se igualmente que a motivação é muito particular, variando de um indivíduo para outro, de acordo com suas experiências e expectativas de vida. Deste modo, o que motiva um indivíduo pode não ser interessante para outro.

Entende-se ainda que em grandes empresas é difícil aplicar métodos que contemplem os desejos de todos, mas é possível fazer avaliações em grupos e a seguir adotar estratégias que atendam os desejos da maioria.

As condições de trabalho como fator de felicidade no trabalho

O ambiente de trabalho e as condições para realização deste foram elencados como fatores de felicidade no trabalho, afinal, mesmo sendo considerado erroneamente algo básico, um ambiente alegre, saudável e desafiador, é altamente estimulante. Trabalhar com pessoas que tenham uma energia boa, sonhos e objetivos em comum é importantíssimo para quem quer obter sucesso na carreira e por que não na vida pessoal, uma vez que não podemos dissociar uma da outra.

A ênfase na saúde física e psíquica do trabalhador tem sido pilar básico à construção de organizações saudáveis, caracterizadas por ambientes de trabalho onde são realizados esforços sistemáticos, planejados e proativos para melhorar a saúde dos seres humanos (Farsen et al., 2018).

Na percepção de P16, a felicidade no trabalho é vista como *“trabalhar em um ambiente agradável em uma empresa próspera, que possibilite desenvolver um trabalho com qualidade, reconhecimento e remuneração condizente”*.

Para P61 a felicidade no trabalho consiste em *“fazer o que gosta, trabalhar com pessoas boas, em condições de trabalho boas”*.

Para P94 significa “*ter um bom ambiente de trabalho, bom relacionamento com os colegas, trabalho em equipe, ter suporte para desempenhar as tarefas e atividades*”.

“*Felicidade é poder realizar as tarefas passadas no dia-a-dia e poder rever os amigos e colegas de trabalho todos os dias*” (P123).

E P124 destaca que a “*felicidade é estar de bem com a vida, com os colegas. De você estar sempre sorrindo e dizendo um BOM DIA bem alto, mas principalmente por estar trabalhando numa empresa que se preocupa com o bem-estar dos colaboradores*”, fatores inerentes à qualidade de vida no trabalho.

“*Atuar em um ramo que você se enquadra, que te traz prazer, que não esgota seu físico e mental, com colegas que ajudam a fazer bem a si e a empresa, onde a empresa age para o bem do funcionário*” (P145).

A qualidade de vida como fator de felicidade no trabalho

Fato que vem corroborar com a mudança de pensamento dos trabalhadores, a qualidade de vida é tema que vem ganhando destaque. Afinal, envolve tudo o que se relacione com o ser humano, sua cultura e seu meio. Matos (2004, p. 29-30) cita alguns fatores que contribuem para a qualidade de vida nas empresas:

- ✓ Remuneração justa: valores recebidos pelos funcionários em forma de salário e outros benefícios compatíveis com o que é praticado pelo mercado;
- ✓ Condições satisfatórias de trabalho: disponibilidades de recursos e informações necessárias para que o trabalho seja exercido da maneira mais efetiva, com segurança e conforto;
- ✓ Compatibilidade do perfil: é a adequação do funcionário às habilidades e conhecimentos técnicos exigidos para o exercício da função;
- ✓ Reconhecimento: é a capacidade que a empresa tem de premiar, financeira ou simbolicamente, o esforço e o mérito dos funcionários;
- ✓ Perspectivas de desenvolvimento profissional: são as possibilidades reais que os funcionários têm de fazer crescer seus conhecimentos, em prol de novas oportunidades dentro da empresa ou no mercado;
- ✓ Clima organizacional saudável: atmosfera psicológica positiva no ambiente de trabalho capaz de estimular o desenvolvimento da empresa.

Em estudo realizado por Ferreira (2011), cujo escopo foi abordar a qualidade de vida no trabalho (QVT) sob o viés do trabalhador, um dos respondentes destaca:

Qualidade de vida no trabalho é acreditar no valor do trabalho, na importância do trabalho, ver sentido e ter orgulho daquilo que se faz. Ser reconhecido pelas chefias superiores e pelos colegas de equipe, compartilhar alegrias no trabalho, realizar com profissionalismo, mas sem seriedade extrema e com

direito a descontração e amigos no trabalho. É sentir-se parte do [órgão] e ter a sensação de pertencer. Não adianta só fazer massagem no trabalho como proposta de qualidade de vida se o estresse faz parte das rotinas de trabalho e a realidade de trabalho é adoecedora, assim não há como ter a sensação de pertencer (Abnara apud Ferreira, 2011, p. 7).

Esta percepção se afina com os resultados obtidos junto aos participantes da pesquisa aplicada, como pode ser constatado em suas manifestações. Os participantes P11 e P39 assinalaram vários aspectos que na sua percepção contribuem para a felicidade no trabalho: “*estar realizado profissionalmente no ambiente de trabalho com toda condição, apoio, remuneração, valorização, com um ambiente tranquilo e sadio*”; é a “*soma de vários aspectos que trazem realização pessoal e profissional*” (P39).

P79 destaca que felicidade no trabalho compreende ter “*companheirismo com os colegas e chefia. Ter momentos diferentes para fazer algo diferente além de trabalhar*”.

Pelas respostas é possível constatar que os participantes têm um conceito de felicidade que não se restringe a um ou outro fator isolado, mas sim a um conjunto de fatores que se complementam e tornam o ambiente saudável e o trabalhador feliz. Constata-se assim que a satisfação aumentará se o funcionário puder contar com um ambiente saudável e que lhe permita conhecer e desenvolver suas habilidades e competências, ou seja, lhe possibilite crescer como ser humano e profissional (Lettieri, 2008). Ferreira (2011, p. 239) vai na mesma direção e destaca que:

Conhecer, com rigor científico, o que pensam os trabalhadores sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, suas fontes de bem-estar e mal-estar no trabalho permite aos dirigentes e gestores estabelecerem uma profícua interlocução coletiva com aqueles que colocam em movimento a organização. Propugnar para que esse olhar coletivo instaure um jeito de trabalhar e viver nas organizações, certamente, inaugura um novo tempo. Um tempo em que o bem-estar e a produtividade saudável deixarão de ser só retórica

Depreende-se, entretanto, que a qualidade de vida é uma construção, onde cada ator envolvido desempenha um papel e nas organizações passa também pela administração e resolução de conflitos.

Administração e resolução dos conflitos como fator de felicidade no trabalho

A existência de conflitos é própria da relação interpessoal, e o ambiente de

trabalho não foge à regra. Cientes de sua existência, é preciso então conhecer-lhes as causas para poder solucioná-los. Brandão et al. (2011, p. 121) destaca que os conflitos podem surgir a partir de várias causas, dentre as quais:

- Modelos mentais – imagens, experiências, expectativas que nos guiam e que geram a nossa percepção de mundo e a forma de agir.
- objetivos: falta de clareza quanto ao objetivo a ser atingido.
- Métodos: quando estratégias e táticas diferem.
- Valores: diferença nos critérios de apreciação.
- Divergências intelectuais, interesses divergentes.
- Tensão psicológica.

Entre os respondentes, para P139, a administração e resolução de conflitos apresenta-se como fator de felicidade no trabalho: “[...] podendo estar de bem com todos os colegas, conseguindo evitar conflitos ou resolvê-los”.

Concepção semelhante tem P141 ao revelar que é “harmonia no trabalho, uma boa convivência com os colegas e a chefia”.

Robbins (2009) destaca os comportamentos possíveis para administrar o conflito:

- a) competir: Desejo da pessoa em satisfazer seus próprios interesses, independentemente do impacto sobre a outra parte em conflito.
- b) colaborar: Situação em que as partes conflitantes pretendem satisfazer os interesses de todos os envolvidos.
- c) evitar: Desejo de fugir de um conflito ou tentar suprimi-lo.
- d) acomodar-se: Disposição de uma das partes em conflito de colocar os interesses do oponente antes dos seus próprios.
- e) conceder: Situação na qual cada uma das partes de um conflito está disposta a abrir mão de alguma coisa.

Estes comportamentos implicam em grande parte no conceito de alteridade, qual seja, respeitar o outro e aquilo que é do outro. “A experiência da alteridade (e a elaboração dessa experiência) leva-nos a ver aquilo que nem teríamos conseguido imaginar, dada a nossa dificuldade em fixar nossa atenção no que nos é habitual, familiar, cotidiano, e que consideramos ‘evidente” (LAPLANTINE apud FREITAS, 2011, p. 39).

Nunes e Zacri (2016) amparados em seus estudos e vivências no campo da

administração, destacam que a resolução de conflitos passa necessariamente pela “[...] necessidade latente em aprendermos, aceitarmos e trabalharmos sobre o conceito da diversidade, pois é esta pluralidade de opiniões que faz com que o conflito se constitua em uma ótima oportunidade de crescimento [...]” para indivíduos e organizações.

Espiritualidade/religiosidade/crenças pessoais como fator de felicidade no trabalho

Em sua trajetória o ser humano busca de forma incansável seu bem-estar físico e emocional. Inúmeras pesquisas apontam que pessoas que praticam sua fé apresentam alguns resultados benéficos distintos tanto na psicoterapia, como nos resultados das demais intervenções. Um potencializa o outro, gerando uma melhor qualidade de vida, bem-estar e alívio dos sintomas. O ser humano busca em ritos e símbolos algo que o fará sentir-se completo, entusiasmado e com uma vida plena de sentido (Albuquerque e Souza, 2004).

Em termos emocionais, a espiritualidade propicia uma maneira diferenciada de tratar as dificuldades, que podem ser vistas como experiências de vida. Existem alguns indicativos que, de fato, aquele com uma prática religiosa, um apoio espiritual de alguma natureza, mostra-se mais beneficiado em relação aos outros (Teixeira, Müller e Silva, 2004).

Para P76 a “[...] felicidade no trabalho é acordar de manhã e agradecer a Deus pelo trabalho e fazer tudo com amor, como se estivesse fazendo para mim”.

“A felicidade só depende de mim. Primeiro quando chego agradeço por ter um trabalho. Assim os problemas também ficam mais fáceis de resolver. [...] eu sou uma pessoa feliz porque amo o que faço, adoro minha profissão” (P133).

O pensamento de Carneiro (2015) vem ao encontro destas ideias ao explicar que devido ao fato de termos complexos e subjetivos permanecerem sem um consenso formal, algumas definições têm sido propostas.

A remuneração como fator de felicidade no trabalho

A relação e importância da remuneração como fator de felicidade entre os participantes da pesquisa foi citada, mas não como fator isolado. Ela veio, em todas

as manifestações, associada a fatores como qualidade de vida, ambiente saudável, etc. como pode ser constatado nas seguintes respostas: “*gostar do que faz e receber o quanto acha justo*” (P119); “*ser valorizado tanto na remuneração quanto na valorização pessoal, exemplo: ser elogiado pelo trabalho bem feito, todos trabalharem pelo objetivo final, sinergia. Trabalhar com harmonia entre colegas, participar nas tarefas*” (P128).

“Ser valorizado no trabalho, financeiramente e profissionalmente” (P132).

“*É fazer o trabalho por gostar, não somente pelo salário, assim se trabalha com alegria*” (P138).

Os resultados apontam para uma realidade que vem sendo manifestada nas últimas décadas por estudos de Ferreira (2011) e Teixeira (2012) entre outros, de que a remuneração não é fator principal de felicidade. Este fenômeno é contrário à virada verificada nos anos 1970 e 1980, onde a recompensa financeira era o foco e o trabalhador não levava muito em consideração o ambiente de trabalho, as possibilidades de crescimento pessoal e seu bem-estar, desde que o salário no final do mês fosse compensador. E Teixeira (2012, p. 12) retrata este novo momento, onde o trabalhador elege outros critérios para definir felicidade e sucesso no trabalho: “Aprendo com meu trabalho? Minha função é criativa? Convivo com gente bacana. Meu chefe é um cara inspirador? Se é assim, posso abrir mão de um salário maior para trabalhar em um lugar onde encontro mais destes ingredientes. Claro que, se puder conciliar tudo, o pacote será melhor”.

Aliado a isso “[...] quando encontra um significado para o que faz, o profissional passa a se importar o bastante com seu trabalho para desenvolver suas competências, trabalhar mais duro, aumentar sua produtividade e seu grau de comprometimento” (Ulrich apud Teixeira, 2012, p. 274).

O que os trabalhadores querem é sentirem-se valorizados, reconhecidos e poderem contar com ambientes saudáveis para trabalhar.

O exercício da liderança e importância da comunicação como fator de felicidade no trabalho

Em sua obra, Fanaya e Conte (1997) chamam atenção para o fato que seguidamente dizemos querer aprimorar a nossa comunicação, nos relacionar melhor com as pessoas. E para que isso se efetive fazemos cursos, lemos os mais variados

livros, assistimos a filmes, etc., o problema é que nos esquecemos do essencial, que é praticar. E teoria sem prática é conhecimento inútil.

Tal comportamento/situação ficou evidente na resposta de P13. O participante afirma estar feliz e que o trabalho não lhe estressa, ressaltou, entretanto: “meu chefe é um dinossauro-paquiderme, desatualizado”. Demonstrando seu descontentamento com seu superior imediato e destacando a importância de dialogar com toda a equipe, buscar canais de comunicação eficientes e que contribuam para o sucesso dos trabalhos e bem-estar de todos.

Além destes fatores, cabe destacar o papel do líder e da obra de Hunter (2014, p. 9) abstrai-se uma passagem onde o autor discorre sobre a importância de o líder criar um clima de coesão e comprometimento dentro das organizações:

Ao longo dos anos, conheci muitos líderes bastante sólidos, mas que não conseguiam criar coesão e comprometimento em suas equipes. Também conheci outros que eram excelentes na formação de equipes e no estabelecimento de laços afetivos, porém incapazes de compreender a liderança ou exercê-la com competência. Quando se consegue fazer as duas asas da águia funcionarem de forma harmônica, ela voa muito mais longe. E chega ao seu destino muito mais rápido.

Esta afirmação vem ao encontro da manifestação do presidente da Cooperalfa, em entrevista a Rambo (2016), de que *“todo gestor, seja de cooperativa ou outra entidade, precisa transbordar em caráter, humildade, conhecimento e responsabilidade. Quando se administra com responsabilidade, respeitando o que é da gente e o que é dos outros, é meio caminho andado. O gestor deve estar atento às oportunidades de negócios, acompanhar a evolução, perceber as tendências, ter ousadia e saber empreender. De nada adianta ser sério, honesto e ficar parado no tempo. Quando a empresa ou cooperativa para, ela está na verdade regredindo”*.

A seguir a análise da percepção de bem-estar baseada no IBET-13.

8.3.3 Análise da percepção de bem-estar com base no Inventário de Bem-Estar no Trabalho - IBET-13

A escala IBET-13 foi utilizada por conter elementos que melhor se adequam aos objetivos propostos. Além disso, com base nas teorias de vários estudiosos, entre eles Paz (2004), obteve-se que o bem-estar é um fator intrínseco à felicidade e o bem-estar nas organizações caracteriza-se pela realização dos objetivos, satisfação e

felicidade na prática das tarefas profissionais.

Nesta análise, o grupo que apresentou Escore Médio foi composto por 70 pessoas (48,28%). O escore geral foi 3,29, sendo 3,37 na primeira dimensão, “compromisso e satisfação”, “com cinco itens de comprometimento organizacional afetivo e quatro de satisfação no trabalho, fechando em nove itens, e; 3,22 na segunda dimensão, “envolvimento com o trabalho”, com um total de quatro itens.

O grupo com Escore Alto foi composto por 75 pessoas (51,72%). O escore geral foi 4,23, sendo 4,19 na primeira dimensão, “compromisso e satisfação”, “com cinco itens de comprometimento organizacional afetivo e quatro de satisfação no trabalho, fechando em nove itens, e; 4,28 na segunda dimensão, “envolvimento com o trabalho”, com um total de quatro itens.

Os dados indicam que neste grupo os funcionários estão mais comprometidos e satisfeitos (primeira dimensão) e também apresentam alto nível de envolvimento com o trabalho (segunda dimensão).

Na perspectiva de verificar a relação entre a percepção dos respondentes e a ocupação de cargos de chefia, o escore geral obtido foi de 4,45 (Alto). Na primeira dimensão, “compromisso e satisfação”, “com cinco itens de comprometimento organizacional afetivo e quatro de satisfação no trabalho, fechando em nove itens, obteve-se um escore de 4,44 (Alto).

Na segunda dimensão, “envolvimento com o trabalho”, com um total de quatro itens, obteve-se escore de 4,46 (Alto). Pelos dados obtidos, constata-se que estes profissionais possuem alto nível de compromisso e satisfação com suas tarefas, estando altamente comprometidos com a organização e totalmente envolvidos com o trabalho.

O fato de 75 pessoas (51,72%), demonstrarem estar mais envolvidos, comprometidos e satisfeitos do que outros, pode ser explicado também pelas relações interpessoais mantidas nos ambientes de trabalho, as quais se estabelecem conforme o local onde cada um desempenha suas funções.

Outro ponto a ser considerado é a resiliência, a forma de cada pessoa reagir as situações e o modo como estes impactam seu cotidiano.

Constatou-se igualmente que a maioria dos funcionários pertence à geração Y e os gestores são da geração X. Como estas gerações tem visões bastante diferentes, podendo em alguns momentos chegar a ser opostas em perspectivas de vida e visão de trabalho, torna-se necessária a adoção de estratégias que possibilitem a cada um

dar o melhor de si em prol dos resultados.

Enquanto que os X estão mais interessados em construir carreiras e fazer sempre do mesmo jeito, a geração Y quer inovar, questionar e, preferencialmente, ter razão. Esta geração na maior parte das vezes despreza ensinamentos e resultados obtidos pelas experiências de outras gerações. Conselhos são ignorados ou quem os apresenta são ridicularizados. Para este grupo a comunicação deve ser realizada cérebro/coração. A adoção de estratégias, por parte da organização, no sentido de promover um diálogo entre estas gerações seria bem proveitoso e auxiliaria na resolução destas questões.

Explica-se também o fato de os gestores estarem tão satisfeitos com seus postos, eles atingiram o ponto máximo de sua geração. Estabilidade no emprego, cargo de chefia e longo tempo desempenhando a mesma função. Estabelece-se então um paradoxo, pois o mesmo fator de satisfação para um grupo, se apresenta como desmotivador para o outro, que não encontra prazer em ser comandado por pessoas com menos conhecimento e por consequência sem possibilidade de ascensão, por não contar com um plano de cargos e salários que premie e formação continuada dos profissionais.

Entre os questionamentos, está porquê de os gestores não estarem conseguindo repassar seu entusiasmo para os subordinados. Uma das possíveis respostas pode estar na comunicação entre a equipe, o que pode ser comprovado na resposta de um participante, que alega falta de diálogo com seu superior imediato.

Caso não haja um entendimento e foco no trabalho em equipe, essas diferenças podem deixar as pessoas isoladas num mesmo ambiente. O ideal seria juntar o conhecimento e experiência de vida dos mais velhos com a ousadia e agilidade dos mais jovens. Afinal, a experiência de vida da geração X não conseguiu acumular o conhecimento e o saber tecnológico da geração Y, que por sua vez carece de vivências reais e não apenas teorias. O caminho para a harmonia e felicidade no local de trabalho talvez passe por sentimentos muito cantados e poetizados, mas que estão em falta na maioria dos relacionamentos em ambientes empresariais de modo geral: o respeito e a empatia.

Aliado a isso, soma-se o fato de que a Cooperalfa é a maior cooperativa do Estado de Santa Catarina e ocupa 286ª posição entre as 500 maiores empresas do Brasil e mesmo que ofereça vários benefícios aos seus funcionários, há muito ainda que acrescentar para que atinja o patamar ocupado por empresas do mesmo porte.

A pesquisa bibliográfica realizada e análise dos dados obtidos, possibilitaram a elaboração de 21 diretrizes capazes de estimular a felicidade no trabalho.

9 PROPOSTA - Diretrizes capazes de estimular a felicidade no trabalho

FELICIDADE... tão falada, procurada e fugidia... Na vida pessoal e no trabalho a busca é incessante, queremos ser felizes, completos, plenos... Mas, sem podermos contar com receitas ou manuais que tornem esta busca mais efetiva, obrigamo-nos diariamente a criar caminhos, reavaliar expectativas e estar sempre prontos a recomeçar.

Ao longo da execução desta tese, vários conhecimentos foram gerados e tanto os fundamentos teóricos como as evidências empíricas, confirmam a necessidade e a importância da felicidade, sobretudo no trabalho. Neste sentido e diante destas percepções foram estabelecidas 21 diretrizes capazes de estimular a felicidade no trabalho, elas são representadas na figura 12 e percorridas no presente capítulo.



Figura 12 – Diretrizes para a felicidade no trabalho
 Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Busque o autoconhecimento

Sêneca afirmava que “todos os homens querem viver felizes, mas, para descobrir o que torna a vida mais feliz, vai-se tentando, pois não é fácil alcançar a felicidade...” e tanto mais difícil é por não nos conhecermos, não sabermos ao certo o que queremos e para que, se realmente desejamos aquilo que conquistamos.

Muito conhecida na Filosofia, a máxima “conhece-te a ti mesmo” reveste-se de significados, pois transcende o nosso entendimento e vai além, ao expressar que é preciso uma viagem íntima - e portanto, solitária - ao nosso interior, uma análise daquilo que somos, queremos e para onde vamos.

Esta viagem, para ser válida, precisa ser feita de maneira generosa para consigo mesmo, sem cobranças, culpas, medos... de forma livre, livre para que os sentimentos aflorem, as amarras se soltem, os tabus sejam quebrados e como resultado a vida flua, a partir de um ser humano pleno, autêntico e pronto a enfrentar os obstáculos e preparado

conquistar aquilo que ela pode oferecer, ou seja, desfrutar esta dádiva em toda plenitude.

Desenvolva a empatia

A empatia refere-se ao ato de sentirmos o que alguém sentiria vivenciando a mesma situação. O sujeito empático julga menos e ama mais, apoia mais, doa-se mais, pois tem a capacidade de entender o mundo também pelos olhos do outro, da dor e sofrimento do outro.

Não se preocupa em estar certo ou errado, apenas procura entender os fatos e suas consequências, o que torna mais fácil a convivência e a resolução de conflitos do que quando se deseja que apenas o outro olhe sob o nosso ponto de vista.

Aceite a alteridade

Alteridade é a capacidade de entender, valorizar e respeitar aquilo do que é outro. Assim, é preciso entender que a diferença pode ser

infinitamente importante e saudável para o nosso crescimento.

A experiência de elaboração e aceitação do que nos é estranho nos ajuda a enxergar aquilo que sozinhos não poderíamos vislumbrar, pois temos grande dificuldade na maior parte das vezes em observar aquilo que nos é habitual, familiar e cotidiano.

Neste processo, também ajuda se aceitarmos o fato de que, em algum momento, nós também somos o outro de alguém...

Abra-se às mudanças

Se abra sempre e sempre ao novo, seja novas formas de realizar as tarefas, seja às novas tecnologias, de novas amizades.

Mesmo que haja certa resistência e que se tenha atingido a excelência em determinado segmento, deve-se estar atento a tudo que for criado, pois na atualidade, a excelência é um estágio muito passageiro.

As mudanças muitas vezes são vistas como algo negativo, por terem o poder de nos tirarem de nossa zona de conforto, daquilo que estamos peritos em fazer, mas elas são necessárias e não devem ser negligenciadas, pois quando ficamos muito confortáveis, deixamos de planejar, sonhar, ambicionar... e tudo perde a graça.

Continue a estudar

A geração de conhecimentos no mundo atual tem ocorrido de forma muito rápida, então não podemos perder tempo.

A aprendizagem mecânica não tem mais espaço nesta sociedade do conhecimento, então é preciso compreender e não apenas obedecer como um autômato; é preciso questionar e durante os debates não desejar que todos pensem do mesmo modo, ideias diferentes enriquecem e tornam o ambiente mais rico e produtivo.

Além disso, o conhecimento tem valor a partir do momento em que se faz alguma coisa com ele,

portanto, sempre que aprender algo, procure colocar em prática, se não for no trabalho, adapte à sua vida pessoal. E lembre-se, sempre há algo que possa ser aprendido, aperfeiçoado, melhorado...

Desenvolva habilidades e competências

Na era do conhecimento, a maioria dos profissionais está qualificada para atuar em diversas áreas, mas poucos são diferenciados, tem aquele toque pessoal e especial ao realizar as tarefas.

O talento pessoal, a criatividade do trabalhador de todos os setores da empresa, são pontos que determinam a qualidade dos produtos e serviços prestados, portanto, dedique um tempo do seu dia, dias, semanas ou meses para identificar e aperfeiçoar suas habilidades e competências. Com certeza vai valer a pena.

Não se prenda à uma profissão

Era da informação, do conhecimento, da

evolução acelerada. Realmente temos tido o privilégio de usufruir de saberes acumulados durante séculos e que agora se propagam com uma velocidade incrível, o que requer maiores esforços para a conquista de um lugar ao sol, uma profissão rentável, satisfatória e com possibilidade de ascensão.

Porém, se mesmo depois de ter trilhado longo caminho no processo de formação (graduação, mestrado, doutorado), em algum momento perceber que este não é o caminho, sempre é possível voltar, reiniciar, reinventar (se).

Não encare os saberes gerados e as vivências como um fim em si mesmos, como amarras, mas como possibilidade de novos aprendizados, novos saberes, enfim, de recomeços...

Trabalhe com e por amor

Não existe receita para a conquista da felicidade no trabalho, mas certamente amar o que

se faz é um indicativo de estar no caminho certo. Portanto, ame seu ofício, não apenas porque dali vem seu sustento e das pessoas que você ama, mas porque ele é uma oportunidade de melhorar a si mesmo e aos demais.

Nesta caminhada, se preocupe menos com a reta final, a chegada, delicie-se com o percurso, pois é ali que tudo acontece.

Entenda o valor do salário/remuneração

Pode acreditar, a experiência do autor confirma dados de diversas pesquisas: o salário (remuneração, prêmio, benefícios), só faz diferença no máximo até o terceiro mês, depois disso, certamente se necessita de algo a mais para manter a chama acesa.

Cultive sua espiritualidade

Independentemente daquilo que se acredite (ou não), todos precisamos manter um nível de

espiritualidade. É algo a mais em que se apoiar nos momentos em que as coisas não estiverem muito bem ou que se precise de inspiração para continuar.

Afinal, “a vida humana é que é alguma coisa a mais que ciências, artes e profissões” (Andrade, 1974, p. 255).

Agregue sentido às suas tarefas

Faça uma autoanálise. Veja se este é o lugar onde realmente deseja estar, caso a resposta seja negativa, busque em si mesmo e na organização o que pode e deve ser mudado. Tenha em mente que nem sempre será possível mudar de uma só vez tudo o que causa desconforto e desmotivação, mas calmamente, com um passo de cada vez, pode-se atingir resultados impensados.

Busque a felicidade a cada dia. A pessoa que está feliz deixa feliz quem está ao seu redor e nas empresas cada indivíduo é responsável por criar um ambiente mais leve e por tentar deixar a equipe feliz.

Nada contagia mais do que o amor, a paixão

por aquilo que se faz, portanto, é preciso se apaixonar a cada dia.

Aprenda a trabalhar em equipe

Muitas vezes é difícil, parece que ninguém entende aquilo que queremos, por mais que tenhamos explicado infinitas vezes. Relaxe, reorganize e exponha novamente.

O sucesso das ações empresariais se deve em grande parte à capacidade de cooperação e ajuda mútua. Lembre-se do ensinamento de Michael Jordan: “Talento ganha jogos, mas trabalho em equipe e inteligência ganha campeonatos”.

Não se prenda a cargos

Geralmente ao iniciar uma carreira, o indivíduo deseja “chegar ao topo”, ou seja, o cargo mais alto, mais visível, de maior destaque. Imagina a visibilidade e respeito que advirão de tal posição.

Neste afã, esquecem-se de que com o cargo

não virão apenas os bônus, mas também os ônus, entre eles pode estar a falta de prazer com que realizava as tarefas.

Não, almejar um cargo de chefia não é pecado, crime ou algo que se deva descartar, apenas não pode ser o objetivo de vida de alguém.

Outro ponto é que mesmo o funcionário mais esforçado talvez não deva ter um cargo. Embora possa parecer paradoxal, um cargo de chefia deve vir acompanhado de preparo árduo e não apenas de merecimento.

Muitas vezes, perde-se um ótimo funcionário e ganha-se um péssimo gestor.

Seja um líder facilitador

Saiba que em primeiro lugar é preciso desenvolver novas lideranças. Para isso, permita sempre que a equipe participe das decisões de modo efetivo. Assim, o grupo se tornará mais coeso, empoderado, o que resulta em comprometimento.

O principal papel dos líderes dentro das

organizações é de facilitadores. Para tanto, precisam atuar como pontes entre os funcionários e as metas a serem atingidas.

Saiba que o líder com propósito defende causas além do lucro e entende que barreiras ou obstáculos apresentados devem ser vistos como situações momentâneas, não o destino final. Agindo assim, passará aos seus liderados a ideia de que cada tropeço significa uma nova lição aprendida.

No mundo empresarial, para que a equipe evolua, cabe ao líder lançar questionamentos e não apenas ensinar o modo de fazer. Muitas vezes, de onde menos se imagina surgem meios mais práticos e eficazes para a solução de problemas.

Portanto, é preciso aceitar que seus liderados possam ter ideias que você não teve, mas serão úteis para o sucesso e alcance das metas estipuladas. Como ensina o Professor Ortigara: “as ideias devem ter valor pelo seu teor e não pelo seu portador”.

Resolva os conflitos entre gerações

Mantenha o foco em busca da excelência. O conflito entre gerações pode ser saudável se as partes puderem entrar em acordo em prol do sucesso das atividades.

A troca de experiências pode ser saudável se bem conduzida pelos funcionários e pelos líderes da organização, que devem atuar no sentido de levar cada um a dar o melhor de si para a conquista dos objetivos traçados.

Não trabalhe visando apenas o reconhecimento

Não se desespere quando seus esforços não forem reconhecidos. Tente avaliar bem a situação e caso não consiga assimilar o que está causando desconforto, busque ajuda e fale abertamente com seus superiores sobre o que lhe causa insatisfação.

Falar sobre o que nos aflige pode ser um momento rico para a reavaliação das atividades e os frutos colhidos serão benéficos a toda a

organização.

Tenha tempo para o lazer

Por mais que ame seu trabalho, reserve um tempo para suas atividades de lazer. Leia aquele livro que encabeça a lista de 20 que você já planejou ler mil vezes e ainda não conseguiu.

Faça trabalhos manuais, visite os amigos ou simplesmente faça nada. Pode acreditar, o efeito é maravilhoso.

Pratique esportes e atividades ao ar livre

Não é de hoje que a preocupação com a saúde vem ganhando espaço e além de alimentação saudável e equilibrada. É indicada também a realização de atividades esportivas.

Não, o preço da academia não é desculpa. Vale aquela caminhada no parque, na praça ou até mesmo umas pedaladas naquela bicicleta que está aposentada esperando você arrumar um tempinho.

Dedique tempo àqueles que você ama

Família, cada um tem a sua e sabe a dor e a delícia de pertencer à ela. Mas sabe também que é junto da família e daqueles que nos rodeiam que reabastecemos nossas energias para enfrentar as lutas do dia-a-dia.

Mesmo que as vezes surjam conflitos entre os membros (o que próprio das relações baseadas no amor), os problemas surgidos serão resolvidos mais facilmente se estivermos amparados pelo amor daqueles que realmente nos importam e que se importam conosco.

Realize trabalho voluntário

Sim, a vida moderna é corrida, os horários são apertados e dar conta do trabalho, da casa e muitas vezes dos filhos requer grande demanda de tempo. Além disso, celulares e demais aparatos tecnológicos nos prendem mais do que imaginamos.

Ocorre que enquanto estamos preocupados

em lambar nossas feridas e chamar a atenção do mundo para o nosso umbigo, existem pessoas precisando de um simples olhar. Então, mesmo que sua agenda seja apertada, esforce-se para arrumar um tempo extra.

Pode começar na empresa mesmo, no local onde está. Acredite, sempre haverá alguém à espera de um abraço, uma palavra ou apenas um sorriso. E pode ter certeza, seus problemas se tornarão mais suaves a partir disso...

Seja autor do seu destino: a escolha SEMPRE será sua

Você pode escolher entre curtir ser quem você é ou viver infeliz por não ser quem gostaria.

Você pode assumir sua individualidade, ou reprimir seus talentos e fantasias, tentando ser o que os outros gostariam que você fosse.

Você pode produzir-se e ir se divertir, brincar, cantar e dançar, ou dizer em tom amargo que já passou da idade ou que essas coisas são fúteis,

sérias e bem situadas como você.

Você pode olhar com ternura e respeito para si próprio e para as outras pessoas, ou com aquele olhar de censura, que poda, pune, fere e mata, sem nenhuma consideração para com os desejos, limites e dificuldades de cada um, inclusive os seus.

Você pode amar e deixar-se amar de maneira incondicional, ou ficar se lamentando pela falta de gente à sua volta.

Você pode ouvir o seu coração e viver apaixonadamente ou agir de acordo com o figurino da cabeça, tentando analisar e explicar a vida antes de vivê-la.

Você pode deixá-la como está para ver como é que fica ou com paciência e trabalho conseguir realizar as mudanças necessárias na sua vida e no mundo à sua volta.

Você pode deixar que o medo de perder paralise seus planos ou partir para a ação com o pouco que tem e muita vontade de ganhar.

Você pode amaldiçoar sua sorte, ou encarar a situação como uma grande oportunidade de

crescimento que a Vida lhe oferece.

Você pode mentir para si mesmo, achando desculpas e culpados para todas as suas insatisfações, ou encarar a verdade de que, no fim das contas, sempre você é quem decide o tipo de vida que quer levar.

Você pode escolher o seu destino e, através de ações concretas caminhar firme em direção a ele, com marchas e contramarchas, avanços e retrocessos, ou continuar acreditando que ele já estava escrito nas estrelas e nada mais lhe resta a fazer senão sofrer.

Você pode viver o presente que a Vida lhe dá, ou ficar preso a um passado que já acabou - e, portanto, não há mais nada a fazer -, ou a um futuro que ainda não veio - e que, portanto, não lhe permite fazer nada.

Você pode ficar numa boa, desfrutando o máximo de coisas que você é e possui, ou se acabar de tanta ansiedade e desgosto por não ser ou não possuir tudo o que você gostaria.

Você pode engajar-se no mundo, melhorando

a si próprio e, por consequência, melhorando tudo que está à sua volta, ou esperar que o mundo melhore para que então você possa melhorar.

Você pode celebrar a Vida e a Energia Universal que o criou, ou celebrar a morte, aterrorizado com a ideia de pecado e punição.

Você pode continuar escravo da preguiça, ou comprometer-se com você mesmo e tomar atitudes necessárias para concretizar o seu Plano de Vida.

Você pode aprender o que ainda não sabe, ou fingir que já sabe tudo e não precisa aprender nada mais.

Você pode ser feliz com a vida como ela é, ou passar todo o seu tempo se lamentando pelo que ela não é.

A escolha é sua. E o importante, é que você sempre tem escolha. Pondere bastante ao se decidir, pois é você que vai carregar - sozinho e sempre - o peso das escolhas que fizer.

10 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta tese consistiu em identificar os principais fatores de felicidade no trabalho e o nível de bem-estar (felicidade) dos funcionários da Cooperativa Agroindustrial Alfa (Cooperalfa), de Chapecó, SC.

Os objetivos específicos foram delineados no sentido de verificar quais os fatores internos que influenciam na felicidade das pessoas nas organizações; identificar os fatores externos que influenciam na felicidade dentro das organizações; entender como as pessoas buscam eliminar os fatores que levam ao sofrimento e; construir uma proposta com as diretrizes capazes de estimular a felicidade no trabalho.

Nesta análise, constatou-se que desde a década de 1970 o trabalho vem sendo cada vez mais precarizado, o que se por um lado deixa os trabalhadores alienados e sem perspectivas, por outro abre espaço para as pessoas empreendedoras, que pensam diferente e vislumbram possibilidades, onde a maioria das pessoas visualiza apenas problemas e obstáculos.

A análise dos dados obtidos mediante aplicação de questionário e do Inventário de Bem-Estar no Trabalho - IBET-13, permitiu concluir que a maioria dos funcionários da Cooperalfa apresenta escores que os classifica num nível alto de bem-estar (felicidade) no trabalho.

O que ficou claro após esta análise é que em se tratando de trabalho, a felicidade depende mais de ambientes e pessoas, do que de salários e bonificações, algo praticamente impensável num passado bem recente. Além disso, a felicidade no trabalho excede definições e não pode ser entendida de forma descontextualizada ou cabal, mas sim como um construto, onde são elencados fatores internos e externos, sociais e culturais de cada indivíduo.

Entre os fatores, a busca pelo autoconhecimento destaca-se como premissa para que a felicidade não apenas no trabalho, mas também na vida seja uma realidade.

Após conhecer-se, há que dominar a empatia, a salutar arte de colocar-se no lugar do outro, de entendê-lo e as suas ações como inerentes a um ser humano que está também na busca pelo aperfeiçoamento. Este novo olhar é adquirido com a prática da alteridade, ou seja, o ato de valorizar e respeitar aquilo do que é outro.

Estas práticas preparam o indivíduo para as mudanças, as quais não ocorrem

de maneira fácil, uma vez que estamos acostumados a agir de determinados modos e geralmente nos sentimos contrariados quando surge a possibilidade ou imposição de sairmos de nossa zona de conforto. Porém, as mudanças serão melhor aceitas se houver uma formação continuada, a qual prepara o indivíduo para entender e aceitar as ocorrências da vida de modo saudável, tendo em mente que a vida se faz no constante ir e vir dos fatos.

É também a formação e investimento em si próprio que tornará o indivíduo mais livre, capaz de poder optar por uma profissão e lhe fornecerá as condições necessárias para tomar as decisões que lhe sejam mais favoráveis, não sendo obrigado a permanecer em um emprego ou a desempenhar funções que não lhe façam feliz. Para tanto, há que se desenvolver habilidades e competências, visto que na era do conhecimento, não se destacará apenas quem tiver conhecimento, mas sim aquele que melhor souber aplicá-lo para o bem comum e competitividade da organização.

Agindo deste modo, será possível, trabalhar com e por amor e o salário/remuneração serão a consequência de um trabalho bem realizado e não mais o foco principal. Ele será visto como o meio para o alcance das condições de conforto e bem-estar não somente para si, mas também para aqueles que amamos. A sabedoria está em entender que dinheiro e felicidade são riquezas diferentes e que ambas são complementares.

Sabe-se que atingir este ponto de maturidade não é tarefa fácil e não ocorre de um momento para outro, para tanto, há que se cultivar a espiritualidade. Força positiva que independe de crenças ou religiões, mas que possibilita ao indivíduo encarar de forma mais positiva os problemas e situações desagradáveis no trabalho e na vida pessoal. A espiritualidade pode ser útil também no quesito de agregar sentido às tarefas desempenhadas.

Independente do cargo ou função, quando se perde o sentido, o gosto e prazer pela realização do trabalho, não importa o salário, tudo perde a cor, o brilho, a motivação. Motivação que pode estar presente no trabalho em equipe, afinal, ao se desempenhar as tarefas sabendo que podemos contar com parceiros que vestem a camisa da empresa e pensam no melhor para todos como resultado a ser atingido, o trabalho torna-se mais fácil e prazeroso.

Prazer este que não advém de cargos, de modo que este não deve ser o foco principal do trabalhador, mas sim uma consequência de um trabalho bem realizado,

associado às condições necessárias para ser um gestor. Em muitos casos, perde-se um excelente funcionário e ganha-se um péssimo líder ou gestor.

Se, o caminho natural conduzir a um cargo de chefia ou liderança, é necessário ser um líder facilitador, que agrega ao crescimento da empresa e dos indivíduos que dela fazem parte. Se surgirem conflitos entre gerações, é salutar trabalhar para que os mesmos sejam dirimidos por meio de diálogo entre as partes envolvidas, sempre com respeito pela história de quem já viveu muitas experiências, mas também à jovialidade e energia de quem está entrando no mercado de trabalho.

Para que isso ocorra, é preciso que as atividades sejam desempenhadas com eficiência e eficácia, não visando apenas o reconhecimento de chefes ou colegas. O risco de agir assim é que a decepção pode acarretar o desencantamento com o trabalho e resultar em absenteísmo ou presenteísmo, ambos prejudiciais ao trabalhador e à organização.

Uma maneira saudável de enfrentar situações estressantes ou desagradáveis no ambiente de trabalho é encontrar tempo para o lazer e a prática de esportes e atividades ao ar livre, seja ele de forma coletiva ou individual. Importante também reservar um tempo para atividades e momentos de lazer com aqueles a quem se ama.

É também com pessoas próximas que podemos montar grupos para realização de trabalhos voluntários. O terceiro setor trem crescido no mundo todo e no Brasil não é diferente. Não é preciso dinheiro, basta doar-se algumas horas ou minutos por semana. E a experiência vivida pelo autor comprova que o resultado é compensador mais para quem dá do que para quem recebe.

Por fim, trabalhe para ser autor de seu destino, o ator principal e não aquele que fica na plateia apenas assistindo a vida acontecer.

A lição que fica é que para se obter o verdadeiro bem-estar ou felicidade no trabalho é preciso superar a visão mecanicista empresa=máquina e funcionários=engrenagens. Partindo-se para uma visão ecológica, onde as empresas fazem parte de um ecossistema e são organismos vivos e os funcionários órgãos vivos desse organismo.

Necessário também que as empresas criem situações que permitam reflexões sobre o trabalho no intuito de ressignificar sua prática. Tarefa um tanto complexa no atual cenário, onde muitas vezes cada trabalhador é responsável por uma etapa na linha de produção, não tendo, portanto, a ideia do todo. A situação fica ainda mais delicada se destacarmos que em muitos contextos, o trabalhador não consegue

adquirir ou usufruir dos bens que produz, o que lhe faz sentir-se estranho à sua própria produção e consequente a si mesmo.

Já o profissional necessita entender sua jornada diária não apenas como um dia de trabalho, mas sim um dia de vida. Agindo assim, seu sucesso virá acompanhado de satisfação pessoal, do contrário, será apenas mais uma conquista, um meio de satisfação de suas necessidades mais básicas. Com efeito, o trabalho com sentido é aquele que propicia a realização profissional e humaniza as pessoas.

Constatou-se igualmente que o lado humano tem conquistado espaço de protagonista e tem-se provado que as empresas que valorizam seus recursos humanos tornam-se fortemente competitivas e satisfatórias. Deste modo, torna-se imprescindível a identificação dos fatores que geram satisfação no trabalho, devendo a partir de então ser valorizados e desenvolvidos. Diante disso, diversas empresas no mundo todo (não apenas grandes empreendimentos) tem criado seus próprios indicadores de felicidade, como a Serasa Experian Brasil, que está tendo seus métodos estudados a fim de ser adotados em toda a rede (Teixeira, 2012).

Fica assim comprovada a hipótese de que a felicidade no trabalho é uma conquista possível em tempos de pós-modernidade e globalização, desde que sejam observados diversos fatores que contribuem para sua conquista, devendo estes ser sustentados no pressuposto de que esta manifestação comportamental é essencial para a vida, e, portanto, desejável nos seres humanos que estão produzindo bens e serviços para o bem-estar da humanidade.

Como recomendação, a Cooperalfa poderia expandir os benefícios oferecidos, estendendo-os aos familiares. Uma creche para os filhos dos funcionários, dentro da própria empresa seria bastante significativo, pois o funcionário trabalharia mais feliz e tranquilo tendo a certeza de que seu filho está em um local seguro e próximo de si. Acredita-se também que a produção aumentaria, pois quando os benefícios atingem aqueles a quem amamos a tendência é nos sentirmos mais motivados.

As limitações do estudo ficaram por conta da subjetividade que é intrínseca ao tema felicidade, uma vez que cada pessoa reage de maneira diferenciada a cada estímulo. Além disso, cabe destacar que mesmo tendo sido utilizados dados estatísticos para sua elaboração, por ser a cooperativa uma organização de grande porte e com várias unidades, os dados não podem ser generalizados. O número de participantes correspondeu a aproximadamente 5% dos funcionários, e os dados obtidos referem-se unicamente à unidade da Cooperalfa de Chapecó, SC.

Entende-se igualmente que ao abordar um tema de tamanha perplexidade, não se pode ter a pretensão de esgotá-lo, destarte, sugere-se que o mesmo seja ampliado, com análise futura de uma amostra maior, com base em outras escalas, para que se possa obter dados ainda mais precisos e próximos da realidade e da percepção do que seja a felicidade no trabalho para os trabalhadores envolvidos em práticas de cooperativismo e economia solidária. Pode-se ainda pesquisar outras formas de trabalho de autogestão.

Por ora, conclui-se que a felicidade no trabalho não somente é necessária como também possível nos ambientes de trabalho em tempos de pós-modernidade e globalização.

BIBLIOGRAFIA

- Albert, M.; Chomsky, N.; Ortellado, P.; Bookchin, M.; & Guillén. (2004). **A autogestão hoje: teorias e práticas contemporâneas**. São Paulo: Faísca Publicações Libertárias.
- Albuquerque, A. R.; & Souza, R. L. V. **O homem sadio - uma nova visão**. 1. ed. Belo Horizonte: AME, 2011.
- Albuquerque, A. S.; & Tróccoli, B. T. (2004). Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 20, n. 2, p. 153-164.
- Almeida, J. (2018). **Cooperativas de SC alcançam desempenho recorde**. 27 abr. disponível em: <<http://dc.clicrbs.com.br/sc/noticias/noticia/2018/04/cooperativas-de-sc-alcancam-desempenho-recorde-10324928.html>>. Acesso em: 30 abr. 2018.
- Andrade, M. (1974). **Aspectos da literatura brasileira**. 5. ed. São Paulo: Martins.
- Antunes, C. (2011). **Resiliência: a construção de uma nova pedagogia para uma escola pública de qualidade**. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes. (Coleção Na Sala de Aula, fascículo 13).
- Antunes, R. (1999a). **A crise contemporânea e as metamorfoses no mundo do trabalho**. Brasília, DF. CEAD/UnB.
- Antunes, R. (2002). **Adeus ao trabalho?: ensaios sobre a metamorfose e a centralidade do mito do trabalho**. 8. ed. São Paulo: Cortez.
- Antunes, R. (1999b). **Os sentidos do trabalho**. São Paulo: Boitempo.
- Araújo, P. H. **Motivação: faça a diferença**. Blumenau: EKO, 2000.
- Aristóteles. (1985). **Ética a Nicômacos**. 3. ed. Brasília: Editora da UNB.
- Arroba, T.; & James, K. (1988). **Pressão no trabalho: stress: um guia de sobrevivência**. São Paulo: Mcgraw-Hill.
- Ávila, L. V.; & Stecca, J. P. (2015). **Gestão de pessoas**. Santa Maria : Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico ; Rede e-Tec Brasil.
- Baccaro, A. (1988). **Introdução geral à administração: administração ontem e hoje**. Rio de Janeiro: Vozes.
- Barros, J. A. C. (2011). **Caminhos para a saúde e felicidade**. (Conferência). Disponível em: <<http://www.cff.org.br/userfiles/file/noticias/OS%20CAMINHOS%20DA%20SAUDE%20E%20DA%20FELICIDADE.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2015.
- Bauman, Z. (2001). **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.

Benetti, E. (2017). Cooperativismo gera bilhões em SC. **Diário Catarinense**, 01 jul. 2017. Disponível em: <<http://dc.clicrbs.com.br/sc/colunistas/estela-benetti/noticia/2017/07/cooperativismo-gera-bilhoes-em-sc-9830501.html>>. Acesso em: 25 ago. 2017.

Bennis, W. (2009). **On becoming a leader: the leadership classic**. New York: Basic Book.

Bergamaschi, S & Vasconcellos, L. (2001). Equipes virtuais. **Administração On Line: Prática - Pesquisa – Ensino**, v. 2, n. 4, out., nov./dez.

Bergue, S. T. (2010). **Comportamento organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB.

Bertotto, C. (2011). **Sociologia**. Unoesc Virtual. Disponível em: <<http://www.unoesc.edu.br/virtual>>. Acesso em: 14 set. 2014.

Beuren, I. M. (1998). **Gerenciamento estratégico da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas.

Bohlander, G.; & Snell, S. (2009). **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning.

Brandão, L. C. et al. (2011). **Comportamento humano nas organizações**. São Paulo: Sol. (Série Didática, ano XVII, n. 2).

Brandão, J. B. (2009). **Os impactos do treinamento para a Geração Y**. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD).

Brasil. (2006). **Plano Nacional de Promoção, Proteção e Defesa do Direito de Crianças e Adolescentes à Convivência Familiar e Comunitária – Resolução conjunta CONANDA/CNAS nº 01/2006**. Brasília, 2006.

Bridi, J. V. (2007). **Empreendedorismo**. Indaial: ASSELVI.

Câmara dos Especialistas em Medicina Integrativa - CEMI. **Conceito de Saúde segundo OMS / WHO**. 04 mar. 2016. Disponível em: <<http://cemi.com.pt/2016/03/04/conceito-de-saude-segundo-oms-who/>>. Acesso em: 11 abr. 2017.

Caravantes, G. R. (1998). **Teoria geral da Administração: pensando e fazendo**. Porto Alegre: AGE.

Carneiro, A. K. J. (2015). **Espiritualidade, religiosidade e crenças pessoais de pessoas vivendo com HIV/AIDS em tratamento no Instituto de Infectologia Emílio Ribas**. Tese (Doutorado em Ciências) - Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo, Programa de Pós-Graduação em Ciências da Coordenadoria de Controle de Doenças, São Paulo.

Cavanagh, G. F. (1999). *Spirituality for managers: context and critique*, **Journal of Organizational Change Management**, v. 12, n. 3, p. 186-199. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/09534819910273793>>. Acesso em: 15 ago. 2017.

Cecon, J. (2018). **Alfa cresce 5,53% em 2017**. 27 fev. Disponível em: <<http://cooperalfa.com.br/noticia/2018/02/alfa-cresce-5-53-em-2017>>. Acesso em: 24 maio 2018.

Chiavenato, I. (2005). **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2002). **Construção de talentos**. Rio de Janeiro: Campus.

Chiavenato, I. (2008). **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (1999). **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus.

Chiavenato, I. (2000). **Introdução à teoria geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus.

Chiavenato, I. (1995). **Recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Atlas.

CNCOOP; OCB; e SESCOOP. (2014). **Mapa Estratégico do cooperativismo**. Disponível em:

<http://www.ocb.org.br/arquivos/MapaEstrategico/final_mapa_estrategico_sistema_21_09.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2018.

Coelho, C. D. (2009). **A Antropologia como itinerário para a felicidade no De Consolatione Philosophiae De Boécio**. Tese de Doutorado. Florianópolis. Disponível em: <<http://livros01.livrosgratis.com.br/cp114086.pdf>>. Acesso em: 16 fev. 2014.

Cohen, B. J. (1980). **Sociologia Geral**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.

Colmán, E. E.; & Dala Pola, K. (2009). Trabalho em Marx e Serviço Social. **Serv. Soc. Rev.**, Londrina, v. 12, n. 1, p. 179-201, Jul/Dez.

Cooperalfa. (2017). **A Cooperalfa em números**. Disponível em: <<http://www.cooperalfa.com.br/sobre-a-cooperalfa>>. Acesso em: 25 ago. 2017.

Cooperalfa. (2017). **Em outubro: Alfa comemora 50 anos com festa para 18 mil**. 12 jul. Disponível em: <<http://www.cooperalfa.com.br/noticia/2017/07/em-outubro-alfa-comemora-50-anos-com-festa-para-18-mil>>. Acesso em: 03 set. 2017.

Cooperalfa. (2010). **Nossa história**. Disponível em: <http://www.cooperalfa.com.br/2010/pagina.php?menu=institucional_historia>. Acesso em: 21 dez. 2015.

Costa, M. R. N.; & Silva, L. R. C. (2007). Os “sete pecados capitais”, segundo Tomás de Aquino, **Ágora Filosófica**, n. 1, p. 1-9.

Cotrijal. (2015). **Classificação** - três tipos de sociedades cooperativas. Disponível em: <<http://cotrijal.com.br/cooperativismo/index/5/Classifica%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em: 22 dez. 2015.

Covey, S. R. (2008). **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**. Rio de Janeiro: BestSeller.

Cratty, B. J. (1984). **Psicologia do Esporte**. 2. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil.

Curcio, C. S. S. (2013). **Validação da versão em Português da “Medida Multidimensional Breve de Religiosidade/Espiritualidade” (BMMRS-P)**. 121 p. Dissertação (Mestrado em Saúde Brasileira) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora.

Csikszentmihalyi, M. (1990). **Flow: the psychology of optimal experience**. HarperCollins Publishers, New York.

Daniels, K. (2000). Measures of Five aspects of affective well-being at work. **Human Relations**, London, v. 53, n. 2, p. 275-294.

Davis, B., Skube, C. J., Hellervik, L. W., Gebelei, S. H., & Shead, J. L. (1992). **Successful manager's guide**. USA: *Personnel Decisions International*.

Dejours, C. (1997). **O fator humano**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas.

Dejours, C.; Abdoucheli, E.; & Jayet, C. (1994). **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. 1. ed. São Paulo: Atlas.

Demo, P. (1995). **Educação e qualidade**. 2. ed. Campinas/SP: Papirus.

Demo, P. (1996). **Educar pela Pesquisa**. Campinas: Autores Associados.

Dias, C. (2017). Pesquisa aponta que empregados estão insatisfeitos com trabalho. **Istoé Dinheiro**, 31 jul [online]. Disponível em: <<https://www.istoedinheiro.com.br/pesquisa-aponta-que-empregados-estao-insatisfeitos-com-trabalho/>>. Acesso em: 30 abr. 2018.

Diener, E.; Suh, E.; & Oishi, S. (1997). *Recent findings on subjective well being*. **Indian Journal of Clinical Psychology**, v. 24, n. 1, p. 25-41.

Drucker, P. F. (2002). **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel.

Drucker, P. F. (1972). **Prática de administração de empresas**. Lisa-biblioteca moderna de administração de empresas: Fundo de Cultura.

Duarte, R. F.; & Rizzo, I. (2015). Teletrabalho: a linha tênue entre a liberdade e a lesividade aos direitos fundamentais. In: Braga, A. G. M.; Águila, I. M.; Cunha, J. F. I.; & Borges, P. C. C. **Formas contemporâneas de trabalho escravo**. São Paulo: PPGD. p. 127-140.

Duboc, S. (2018). **O mais é nada**. Disponível em: <https://www.pensador.com/autor/silvana_duboc/>. Acesso em: 15 jul. 2018.

Ducci, L. Z.; & Elgenneni, S. M. M. (2009). **Gestão de Pessoas II**. São Paulo: Pearson Prentice Hall. v. 6.

Entschev, B. (2010). Sete pecados no trabalho: luxúria. **Gazeta do povo**, 12 abr. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/economia/colunistas/talento-em-pauta/sete-pecados-no-trabalho-luxuria-0c459581tk55nfh2st5jlb8zy>>. Acesso em: 27 ago. 2017.

Faissal, R.; Passos, A. E. V. M.; Mendonca, M. C. F.; & Almeida, W. M. C. (2008). **Atração e seleção de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV.

Fanaya, N. C.; & Conte, D. (1997). **Estratégias RH em ação**: reflexões para evolução pessoal e profissional. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Farsen, T. C. et al. (2018). Qualidade de vida, bem-estar e felicidade no trabalho: sinônimos ou conceitos que se diferenciam? **Interação em Psicologia**, v. 22, n. 01, p. 31-41.

Federação das Cooperativas Agropecuárias do Estado de Santa Catarina - FECOAGRO. (2014). **Relatório socioeconômico 2014**. Disponível em: <<http://www.fecoagro.coop.br/images/files/RELATORIO%20SOCIO%20ECON%20%94MICO%202014.pdf>>. Acesso em: 22 dez. 2015.

Fernandes, E. C. (1996). **Qualidade de Vida no Trabalho**: Como medir para melhorar. Salvador, BA: Casa da Qualidade Editora Ltda.

Ferraz, R. B., Tavares, H., & Zilberman, M. L. (2007). Felicidade: uma revisão. **Rev. psiquiatr. clín.** [online]. v. 34, n. 5, p. 234-242, out. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rpc/v34n5/a05v34n5.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2014.

Ferreira, M. C. (2011). **Qualidade de vida no trabalho**: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. Brasília, DF: Edições Ler, Pensar, Agir.

Fialho, F. A. P. (2008). A pesquisa e suas classificações. In: Marqueze, M.; & Souza, C. A. **Metodologia científica e da pesquisa**. Itajaí: Editora da Univali. p. 40-50.

Fonseca, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

Fontana, G.; Cecon, J.; Lunkes, J.; & Antunes, M. S. (2017). **Relatório de gestão 2016** - Cooperativa Agroindustrial Alfa. Chapecó: Arcus.

Fontana, G.; Cecon, J.; Lunkes, J.; & Sfredo, N. M. M. (2018). **Relatório de gestão 2018** - Cooperativa Agroindustrial Alfa. Chapecó: Arcus.

Forneck, E. (2010). **Cooperalfa**: memórias do cooperativismo (1967-1980). Monografia (Especialização em Ensino de História e Geografia: Fronteiras do Conhecimento) - Programa de Pós Graduação da Universidade Comunitária da Região de Chapecó, Chapecó.

Freitas, S. F. (2011). **A diversidade cultural**. Curitiba: IBPEX.

Frigotto, G. (Org.). (1998). **Educação e crise do trabalho**: perspectivas de final de século. Petrópolis: Vozes.

Fromm, E. (1983). **Análise do homem**. 13. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan.

Gaiger, L. I. (2003). A economia solidária diante do modo de produção capitalista. **CADERNO CRH**, Salvador, n. 39, p. 181-211, jul./dez.

Gaiger, L. I. (2004). A economia solidária e o projeto de outra mundialização. **Dados** - Revista de Ciências Sociais, Universidade Candido Mendes, Brasil, v. 47, n. 4.

Garrido, L. R.; & Dalbosco, C. (2009). **Gestão de pessoas**. Joaçaba: Unoesc Virtual.

Gasparetto, L. E. (2008). **Pesquisa de clima organizacional**: o que é e como fazer. São Paulo: Scortecci.

Gasparini, C. (2016). Os 7 pecados capitais no mundo do trabalho. **Exame online**, 08 jun. Disponível em:
<<http://www.gazetadopovo.com.br/economia/colunistas/talento-em-pauta/sete-pecados-no-trabalho-luxuria-0c459581tk55nfh2st5jlb8zy>>. Acesso em: 27 ago. 2017.

Geração Cooperação. **Empreendimentos cooperativos e mercantis**: quais são as diferenças? 06 out. 2016. Disponível em:
<<http://geracaocooperacao.com.br/empreendimentos-cooperativos-e-mercantis-quais-sao-as-diferencas/>>. Acesso em: 20 out. 2017.

Gil, A. C. (2008). **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas.

Gois, M. (2003). As grandes mudanças de um mundo globalizado. **Jornal de representação comercial SDR**, ed. n. 217, 22 ago. Disponível em:
<<https://www.sdr.com.br/dicas/dica217.htm>>. Acesso em: 15 fev. 2018.

Gomes, M. C. (2014). **Remuneração estratégica**. Disponível em:
<http://www3.catho.com.br/salario/action/artigos/Remuneracao_Estrategica__parte_1.php>. Acesso em: 16 fev. 2014.

- Gonçalves, D. (1996). **Serviços: os primeiros passos para o sucesso**. Florianópolis, SC: HD.
- Goulart, I. B., & Sampaio, J. R. (1998). **Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos**. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Hackman, J. R.; & Oldham, G. R. (1976). **Motivation through the design of work: test of a theory**. *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 16, p. 250-279.
- Harvey, D. (1992). **A condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola.
- Herkenhoff, J. B. (2007). **Os novos pecados capitais**. Rio de Janeiro: José Olympio.
- Herzberg, F. I. (1968). *One more time: how do you motivate employees?* **Harvard Business Review**, Boston, v. 46, n. 1, p. 53-62, jan./fev.
- Houaiss, A., & Villar, M. S. (2001). **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Hunter, C. J. (2014). **De volta ao mosteiro: o monge e o executivo falam de liderança e trabalho em equipe**. Rio de Janeiro, Sextante.
- Infomoney. **Felicidade no trabalho é possível e está associada à qualidade de vida**. 24 mar. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/felicidade-no-trabalho-e-possivel-e-esta-associada-a-qualidade-de-vida/43598/>>. Acesso em: 05 jan. 2017.
- Jesus, S. N. (2006). Psicologia da saúde e bem-estar. **Mudanças: Psicologia e saúde; Mudanças – Psicologia da Saúde**, v. 14, n. 2, p. 126-135, jul./dez.
- Johnson, S. (2001). **Quem mexeu no meu queijo?** Rio de Janeiro-São Paulo: Record.
- Katz, D. (1986). **As habilitações de um administrador eficiente**. São Paulo: Nova Cultural.
- Kielwagen, E. K. (2007). **Administração de recursos humanos**. Indaial: ASSELVI.
- Kissil, M. (1998). **Gestão da mudança organizacional**. Instituto para Desenvolvimento da Saúde/Universidade Federal de São Paulo, Faculdade de Saúde Pública. São Paulo. (Série Saúde e Cidadania, v. 4).
- Knapik, J. (2008). **Gestão de pessoas e talentos**. 2. ed. Curitiba: IBPEX.
- Kolb, D. (1984). **Experiential learning**. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2000). **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall.

- Kotler, P.; & Armstrong, G. (2000). **Introdução ao marketing**. 4. ed. Rio de Janeiro: ETC.
- Lacombe, F.; & Heilborn, G. (2006). **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva.
- Lakatos, E. M.; & Marconi, M. A. (2010). **Fundamentos de metodologia científica: técnicas de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas.
- Lauand, L. J. (Coord.). (2004). **Sobre o ensino (De magistro): os sete pecados capitais**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes.
- Leite, K. P. (2009). A economia solidária e o trabalho associativo: teorias e realidades. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 24, n. 69, São Paulo, fev.
- Leite, T. (2002). **Os sete pecados capitais nas organizações**. Belo Horizonte: Fapi.
- Lettieri, F. (2008). **Sonhar é preciso**. São Paulo: Ciranda Cultural.
- Lima Vaz, H. C. (2000). **Experiência mística e filosofia na tradição ocidental**. São Paulo: ed. Loyola.
- Lodi, J. B. (1993). **História da administração**. São Paulo: Pioneira.
- Lotz, E. G.; & Gramms, L. C. (2012). **Gestão de talentos**. Curitiba: Ibpex.
- Luna, R. (2012). **Os sete pecados capitais** (São Tomás de Aquino). Disponível em: <<http://www.catolicostradicionais.com.br/2012/07/artigo-os-sete-pecados-capitais-segundo.html>>. Acesso em: 21 fev. 2015.
- Lykken, D. (1999). **Felicidade**. Rio de Janeiro: Objetiva. p. 9-32.
- Magill, R. A. (1984). **Aprendizagem motora: conceitos e aplicações**. São Paulo: Edgard Blucher.
- Mance, E. A. (2002). Redes de economia solidária: a expansão de uma alternativa global. **Revista Economia Popular Solidária**. Porto Alegre: Fórum Social Mundial.
- Marx, K. (1978). **Extractos de lectura - James Mill**. In: _____. Obras de Marx y Engels, OME 5: manuscritos de Paris y anuários franco-alemanes 1844, Barcelona: Grijalbo.
- Marx, K. (1982). **O Capital**. 8. ed. São Paulo: Difel. Livro 1.
- Marqueze, M.; & Souza, C. A. (2008). **Metodologia científica e da pesquisa**. Itajaí: Editora da Univali.
- Marras, J. P. (2011). **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva.

- Matos, M. M. (2004). **Guia de gestão empresarial**. Brasília: SEBRAE.
- Mattar, F. (2005). **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas.
- Moller, C. (1997). A qualidade através das pessoas. **Revista RH em síntese**, n. 14, ano II, p. 42, jan./fev.
- Moraes, A. M. P. (2001). **Iniciação do estudo em administração**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Moraes, A. M. P. (2004). **Introdução à Administração**. São Paulo: Prentice Hall.
- Morin, E. M. (2001). Os sentidos do trabalho. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, jul./set, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 8-19.
- Morgan, Gareth. (1996). **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas.
- Morin, E. (1996). Epistemologia da complexidade. In: Schnitman, D. F. (Org.). **Novos paradigmas, cultura e subjetividade**. Porto Alegre: Artes Médicas. p. 274-286.
- Moscovici, F. (2008). **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. Rio de Janeiro: José Olympio.
- Murcho, N. A. C.; & Jesus, S. N. In: Siqueira, M. M. M. (Org.). (2014). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed. p. 15-24.
- Nascimento, C. (2004). **Autogestão e o novo cooperativismo: texto para discussão**. Maio. Disponível em: <http://acesso.mte.gov.br/data/files/FF8080812BCB2790012BCF8F95EF1C50/prog_autogestaocooperativismo.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2015.
- Netto, J. P.; & Braz, M. (2008). **Economia política: uma introdução crítica**. 4. ed. São Paulo: Cortez.
- Newman, H. W. (1980). **Administração avançada: conceitos, comportamentos e práticas no processo administrativo**. São Paulo: Atlas.
- Noronha, M. G. R. C. S.; Cardoso, P. S.; Moraes, T. N. P.; & Centa, M. L. (2009). Resiliência: nova perspectiva na promoção da saúde da família? **Ciênc. saúde coletiva** [online], v. 14, n. 2, p. 497-506. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csc/v14n2/a18v14n2.pdf>>. Acesso em: 03 set. 2017.
- Nova, M. M. (2010). **O problema é compreender a cultura organizacional nas empresas - parte II**. 08 mar. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-problema-e-compreender-a-cultura-organizacional-nas-empresas-parte-ii/43043/>>. Acesso em: 15 fev. 2018.
- Nunes, D.; & Zacri, M. D. (2016). Conflitos nas organizações: como lidar e obter bons resultados. **Matter – Revista Acadêmica da UNIBR**, ano 5, v. 1, n. 11.

Oliveira, S. (2009). **Geração Y: era das conexões, tempo de relacionamentos**. São Paulo: Clube de Autores.

Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB. (2015). **Promoção e defesa dos interesses das cooperativas**. Disponível em: <<http://www.cotriguacu.com.br/cooperativismo/ocb.html>>. Acesso em: 21 dez. 2015.

Ortigara, A. A. (2008). **A cabeça do empreendedor: o pensamento do fundador de uma empresa de sucesso**. Insular: Florianópolis.

Palominos, R. (1997). **Nem acaso, nem milagre: a gestão do compromisso**. São Paulo: Gente.

Paschoal, T.; & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. **Avaliação psicológica**, Porto Alegre, v. 7, n. 1, p. 11-22.

Paz, M. G. T. (2004). Poder e saúde organizacional. In: Tamoyo, A. (Org.). **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, p. 127-154.

Pereira, D. H. I. (2004). **Remuneração estratégica, um diferencial competitivo**. Rio de Janeiro.

Periard, G. (2011). **A hierarquia de necessidades de Maslow – o que é e como funciona**. 30 maio. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/a-piramide-hierarquia-de-necessidades-de-maslow/>>. Acesso em: 10 jul., 2018.

Piccinini, V. et al. (2000). Qualificação e tecnologia no setor de plástico de 3ª geração do RS. **Revista de Ciências da Administração**, América do Sul, v. 3. 2000.

Pilatti, L. A. (2008). Qualidade de vida no trabalho e a teoria dos dois fatores de Herzberg: possibilidades-limite das organizações. In: Vilarta, R.; & Gutierrez, G. L. (Orgs). **Qualidade de vida no ambiente corporativo**. Campinas, SP: IPES Editorial. cap. 6, p. 51-62.

Prodanov, C. C.; & Freitas, E. C. (2013). **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo, RS: Feevale.

Proetti, S. (2012). **A (In) formação do líder eficaz: coletânea de textos**. 2. ed. São Paulo: EDICON.

Rambo, D. (2016). **Romeo Bet, presidente da Cooperalfa: “honestidade combina com ousadia empreendedora”**. 28 out. Disponível em: <<http://www.adjorisc.com.br/economia/romeo-bet-presidente-da-cooperalfa-honestidade-combina-com-ousadia-emprededora-1.1942361>>. Acesso em: 03 set. 2017.

Ramos, A. G. (1983). **A ascensão do homem parentético**. Salvador. Universidade Federal da Bahia.

Ramos, A. G. (2008). **Uma introdução ao histórico da organização racional do trabalho** -Tese apresentada ao concurso para provimentos em cargos da carreira de Técnico de Administração do quadro permanente do Departamento Administrativo do Serviço Público -1949. 2. ed. Brasília: Conselho Federal de Administração, 2008.

Rampazzo, S. E.; & Correa, F. Z. M. (2008). **Desmistificando a metodologia científica**: guia prático para produção de trabalhos acadêmicos. Erechim: Habilis.

Regato, V. C. (2008). **Psicologia nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC.

Rego, A. (2009). Empregados felizes são mais produtivos? **Revista de estudos politécnicos**, v. 7, n. 12, p. 215-233.

Reis, M. L. M. (2003). **Economia e trabalho**. 2. ed. Florianópolis: UDESC/ CEAD.

Reiss, S. (2001). **Secrets of happiness**. *Psychology Today*. New York; v. 34, p. 50-60, jan./feb.

Rezende, B. R. (2006). **Transformando suor em ouro**. Rio de Janeiro: Sextante.

Ribeiro, A. C. E. (2006). **O que é clima organizacional**. Disponível em: <http://www.portalbrasil.net/2006/colunas/administracao/outubro_16.htm>. Acesso em: 05 set. 2014.

Robbins, S. P. (2000). **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva.

Robbins, S. P. (2009). **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Rodrigues, F. F. A. (1996). **Introdução à administração**. Rio de Janeiro: SENAC.

Rowley, A. (2010). **A terapia do líder**. Rio de Janeiro: Best Seller.

Ryan, R. M.; & Deci, E. L. (2001). *On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well being*. *Annual Review of Psychology*, v. 52, p. 141-166.

Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 57, n. 6, p. 1069-1081.

Sabbag, P. Y. (2013). **Resiliência**: competência para enfrentar situações extraordinárias na sua vida profissional. 5. tiragem. São Paulo: Elsevier.

Santos, I. (2007). **Introdução à administração de recursos humanos**. Aracaju: Universidade Tiradentes.

Santos, M. (2001). **Por uma outra globalização**: do pensamento único à consciência universal. Rio de Janeiro: Record.

Savater, F. (2006). **Os sete pecados capitais**. Rio de Janeiro: Ediouro.

Schilder, P. (1999). **A imagem do corpo**: as energias construtivas da psique. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes.

Schumpeter, J. A. (1982). Teorias do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural. (Série Os Economistas).

Seligman, M. E. P.; & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An introduction. **American Psychologist**, v. 55, n. 1, p. 5-14.

Shapiro, J. (2015). **Monitoramento e avaliação**. Disponível em: <<http://www.civicus.org/new/media/Monitoramento-e-Avaliacao.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2015.

Silva, A. C.; Weiduschat, I.; & Tafner, J. (2006). **Metodologia do trabalho acadêmico**. Indaial: ASSEELVI.

Silva, C. F.; Borges, F. R.; Avelino, C. C. V.; Miarelli, A. V. T. C.; Vieira, G. I. A.; & Goyatá, S. L. T. (2016). Espiritualidade e religiosidade em pacientes com hipertensão arterial sistêmica. **Rev. bioét.** (Impr.), v. 24, n. 2, p. 332-343. Disponível em: <http://revistabioetica.cfm.org.br/index.php/revista_bioetica/article/download/1170/1473>. Acesso em: 15 ago. 2017.

Singer, P. (1999). **Globalização e desemprego**: diagnóstico e alternativas. 3. ed. São Paulo: Contexto.

Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). Bases Teóricas de Bem-Estar Subjetivo, Bem-Estar Psicológico e Bem-Estar no Trabalho. **Psic. Teor. e Pesq.**, Brasília, v. 24, n. 2, p. 201-209.

Siqueira, M. M. M., Orengo, V., & Peiró, J. M. Bem-estar no trabalho. In: Siqueira, M. M. M. (Org.). (2014). **Novas medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed.

Slade, P. D. (1988). **Body image in anorexia nervosa**. Br J Psychiatry, 153 (Supl. 2): 20-22.

Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (2009). **Psicologia positiva**: uma abordagem científica e prática das qualidades humanas. Porto Alegre: Artmed.

Stoner, J. A. F., & Freeman, R. E. (1999). **Administração**. Rio de Janeiro: LTC.

Tavares, C. A. B.; Ferreira, R. C.; Silva, M. A. B.; & Leite, N. R. P. (2012). Sucesso psicológico, felicidade e linguagem fílmica em Administração, **Administração de Empresas em Revista**, publicação oficial do Centro Universitário Curitiba (UNICURITIBA), [online]. v. 11, n. 12. Disponível em: <<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/328/279>>. Acesso

em: 05 fev. 2015.

Teixeira, A. (2012). **Felicidade S.A.:** por que a satisfação com o trabalho é a utopia possível para o século 21. Porto Alegre: Arquipélago Editorial.

Teixeira, E. B. (2005). **Educação continuada corporativa:** aprendizagem e desenvolvimento humano no setor metal-mecânico. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis.

Teixeira, E. F. B., Müller, M. C., & Silva, Juliana D. T. (2004). **Espiritualidade e qualidade de vida**, Porto Alegre: Editora EDIPUCRS.

Teixeira, J. B.; & Braz, M. (2009). **O projeto ético-político do Serviço Social**. Brasília: CFESS/ABEPSS.

Tourinho, T. F. (2012). A espiritualidade na relação do profissional de saúde e o paciente. In: Durgante, C. E. A.; & Aguiar, P. R. D. C. (Orgs.). **Conectando ciência, saúde e espiritualidade**. Porto Alegre: Francisco Spinelli, p. 299-322, v. 3.

Veja online. (2001). A geração Z: características e perspectivas de uma juventude que conhece a internet desde a infância, set. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/idade/exclusivo/jovens/apresentacao.html>>. Acesso em: 20 jun. 2014.

Veríssimo, L. F. (2002). **Sexo na cabeça**. Rio de Janeiro: Objetiva.

Viana, F. (2014). **Os novos tempos:** a convivência das gerações x e y nas empresas. Disponível em: <[http://www.onfonet.com.br/fernandoviana/ler.asp?id=73931&titulo=Fernando Viana](http://www.onfonet.com.br/fernandoviana/ler.asp?id=73931&titulo=FernandoViana)>. Acesso em: 20 jun. 2014.

Vicenzi, L. (2014). **A visão estratégica do líder**. Disponível em: <http://www.consvita.com.br/artigos/consvita_visao_lider.pdf>. Acesso em: 29 ago. 2014.

Waterman, A. S.; Schwartz, S. J.; & Conti, R. (2008). *The implications of two conceptions of happiness (hedonic enjoyment and eudaimonia) for the understanding of intrinsic motivation*. **Journal of Happiness Studies**, v. 9, p. 41-79.

Weber, M. (1979). **Ensaios de Sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores.

Weiss, D. (1991). **Motivação & resultados**. 5. ed. São Paulo: Nobel.

Whitaker, D. (1997). **Escolha da carreira e globalização**. 11. ed. rev. e ampl. São Paulo: Moderna.

Willingham, R. (1999). **Gente - o fator humano – uma revolucionária redefinição de liderança**. São Paulo: Educator.

Zanella, L. C. H. (2009). **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB.

Veiga, L.; Leão, N.; Andrade P.; Cieglinski, T. (2017). **Relatório de gestão da organização das cooperativas brasileiras 2016**: um passo à frente. Brasília, DF.

Werther, W. B.; & Davis, K. (1983). **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.

Zanon, I. (2001). **Qualidade da assistência médico-hospitalar**: conceito, avaliação e discussão dos indicadores de qualidade. Rio de Janeiro: Medsi.

ANEXOS

Anexo A – Questionário

1. Sexo: (...) Feminino (...) Masculino
2. Idade: _____ anos
3. Estado Civil: (...) Casado (...) Solteiro (...) Outros _____
4. Escolaridade: Indique o nível mais alto alcançado
 (...) Fundamental completo (...) Nível Médio completo (...) Superior completo
 (...) Especialização completa (...) Mestrado completo (...) Doutorado completo
5. Tempo de trabalho na empresa atual: _____ anos
6. Se for menos de um ano assinale aqui: (...)
7. Você atualmente ocupa cargo de chefia: (...) Sim (...) Não

Percepções de felicidade no trabalho

8. Você se considera uma pessoa religiosa/espiritualizada?
9. Para você o que é felicidade no trabalho?
 (...) Sim
 (...) Em parte
 (...) Não

Anexo B – Dados Gerais Cooperalfa

Cooperalfa – Dados gerais

Cooperativa Agroindustrial Alfa (COOPERALFA)

Fundação: 29 de outubro de 1967

Matriz: Chapecó, Santa Catarina, Brasil

Presidente: Romeu Bet

Associados: 18.755 famílias, em 31 de dezembro de 2017

Funcionários: 3.126, em 31 de dezembro de 2017

Área de atuação (Filiais): mais de 70 municípios, com Unidades de Atendimento em Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Paraná e Mato Grosso do Sul.

Av. Fernando Machado, nº 2580-D

Bairro Passo dos Fortes - Caixa Postal 91

Chapecó, SC - CEP 89805-902

Fone: (49) 3321 7000 - Fax: (49) 3321 7100

Home page: <http://www.cooperalfa.com.br> / E-mail: atendimento@cooperalfa.com.br

CNPJ: 83.305.235/0001-19

Inscrição Estadual: 250.000.040 (FECOAGRO, 2014, p. 8).