

FELICIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO: EXAME E PROPOSIÇÃO DE ALGUMAS VARIÁVEIS CRÍTICAS

Anselmo Ferreira Vasconcelos¹

Rua Fradique Coutinho, 587 Apto. 31 D

CEP: 05416-010 São Paulo/SP Brasil

Fone: (11) 3032-7011

E-mail: afv@uol.com.br

¹ Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP
Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração
CEP: 05015-901 São Paulo/SP Brasil

Resumo:

Atualmente, não são poucos os problemas a desafiar a humanidade. No campo do trabalho a situação não é diferente. Diariamente ouvimos palavras assustadoras como: downsizing, enxugamentos, fusões, aquisições, reengenharia etc. Mas, pelo menos nessa área, deve ser saudado com efusão a iniciativa de algumas empresas em proporcionar um ambiente de trabalho mais saudável aos seus empregados. O trabalho é um componente fundamental no quadro das experiências humanas, pois permite que externemos nossas habilidades e potencialidades. Entretanto, as empresas têm se servido do homem ao seu bel-prazer. E a tecnologia tem sido um instrumento cruel nessa empreitada. Assim, propomos um modelo conceitual composto de algumas variáveis que supomos ser fundamentais e imprescindíveis à construção da felicidade no trabalho (FT) a saber: satisfação no trabalho, confiança, lealdade, liderança, valores e humanismo. Por fim, concluímos que os dirigentes empresariais têm diante de si o desafio e a oportunidade de empreender mudanças verdadeiramente criativas, diferenciadas e muito além do convencional.

Palavras-chaves: felicidade, trabalho, lealdade, confiança e liderança.

FELICIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO: EXAME E PROPOSIÇÃO DE ALGUMAS VARIÁVEIS CRÍTICAS

1. INTRODUÇÃO

Não são poucos os problemas a desafiar a humanidade nesse começo de milênio. Temos a cura da AIDS a encontrar, os impasses derivados da globalização a resolver, a fome, a falta de perspectivas de boa parte da população do planeta a equacionar, da escassez de água, de emprego-trabalho e, em consequência, de renda insuficiente para atendimento de necessidades mínimas de sobrevivência. Mas a lista não pára somente aí: conflitos bélicos, violência crescente, comportamento ético titubeante, desrespeito ao meio ambiente, desinteresse em relação aos pleitos das nações emergentes, entre outras coisas, também estão a desafiar nossa inteligência e boa vontade.

Enquanto não criarmos coragem para arrostar com determinação os problemas acima mencionados - na verdade, obra e criação dos próprios homens e que, muito provavelmente, não serão resolvidos por decreto divino -, ou desenvolvermos mecanismos para articulação das soluções necessárias, continuaremos a viver uma existência muito distante da real felicidade tão almejada pela maior parte das criaturas humanas. Talvez, seja mais correto dizer diante do exposto que vivemos momentos fugidios de felicidade por culpa e responsabilidade nossa. Afinal, ainda insistimos em nos omitir diante de um quadro tão lúgubre que só tem gerado dor e mal estar em escala quase mundial.

No campo do trabalho a situação não é muito diferente. Conforme FRY (2001) diariamente ouvimos palavras assustadoras tais como: downsizing, enxugamentos, fusões, aquisições, reengenharia etc. Entretanto, pelo menos nessa área, deve ser saudado com efusão a iniciativa de algumas organizações em fazer o melhor ao seu alcance para proporcionar um ambiente de trabalho (AT) mais saudável aos seus empregados. Algumas revistas de negócios exaltam esses esforços chegando a imprimir, inclusive, edições especiais tratando dessa temática. É o caso, por exemplo, da revista *Fortune*, que anualmente edita *The 100 best companies to work for in America*, assim como da revista Exame com o *Guia Exame As 100 melhores para você trabalhar* e o da *Boa Cidadania Corporativa*. Organizações que lutam por fazer parte da lista das citadas edições demonstram ter, de fato, respeito pelos seus funcionários tendo-se em vista que implementam políticas altamente motivadoras de RH. É verdade que são poucas empresas que se empenham em alcançar tal desiderato, especialmente no Brasil e se considerarmos o número de empresas existentes, mas não deixa de ser uma ação louvável e referencial.

Posto isto, o objetivo deste artigo é examinar e propor algumas variáveis potencialmente geradoras da felicidade no ambiente de trabalho (FAT). Assim procedemos, pois analisar todos os aspectos que possuem alguma ligação com o tema iria exceder em muito os limites deste trabalho. Adicionalmente, propomos um modelo de pesquisa baseado nas variáveis que supomos ser fundamentais e imprescindíveis à construção da felicidade no trabalho (FT). Portanto, na seção seguinte discutiremos a importância do trabalho para os seres humanos. Em seguida, avaliaremos a situação atual no ambiente de trabalho. Posteriormente, enfocaremos o conceito da felicidade. Comentaremos ainda sobre algumas variáveis críticas. E na última parte apresentaremos nossas conclusões e implicações para o estudo da administração. Como recurso metodológico empregamos a análise teórica. Acreditamos que a felicidade é um estado digno da humanidade, mas cabe a nós viabilizá-la através das nossas capacidades, talentos e, sobretudo,

vontade. No AT, entendemos que ela acontece exatamente quando as empresas, por meio de palavras e ações, colocam seus funcionários num lugar de destaque nas suas decisões.

2. IMPORTÂNCIA DO TRABALHO PARA O HOMEM

Indubitavelmente, o trabalho tem um papel medular em nossas vidas. É um componente fundamental no quadro das experiências humanas. Ou, conforme ALBERTO (2000), é uma das facetas da existência do homem, manifestação do seu caráter social o que justifica uma visão mais abrangente muito além da econômica. Desse modo, desde cedo aprendemos a necessidade e importância de termos uma profissão que nos dignifique. Mais ainda: somos educados de modo a valorizar o trabalho.

De acordo com LÉVY-LEBOYER (1994, p. 21-22): “(...) *É o trabalho que de fato situa o indivíduo na sociedade, sendo através das experiências da vida ativa que são construídas a identidade e a personalidade de cada um.*” Ou, como salienta FREITAS (2002), a identidade profissional absorve a identidade pessoal. Não é por outra razão que somos frequentemente identificados pela ocupação que exercemos. Por isso, não é incomum ouvir alguém se referir a outro como, por exemplo, Beltrano, o professor, Ciclano, o engenheiro etc.

O trabalho, como atividade nobre, permite que externemos nossas habilidades e potencialidades. E quando fazemos o que realmente gostamos é a realização suprema. TRIGO (2002) lembra que o trabalho dá ao homem a oportunidade de questionar o seu eu interior e de traçar a sua história. Através do produto do seu trabalho, ele busca o seu reconhecimento social no meio ambiente onde está inserido.

Segundo SARMA (2002), além da satisfação de executar bem a nossa parte no emprego, receber promoções e aumento de salários, o trabalho fornece a estrutura e propósito para cada dia de nossas vidas. Poderíamos também acrescentar: a nossa missão. Quando os seres humanos depositam fé em seu trabalho são capazes de revolucionar o planeta. Para alcançar esse estágio, forçoso é ser **valorizado e respeitado** máxime pelo empregador. Nesse sentido, VANDERKOLK & YOUNG (1991, p.: 187) advertem que “(...) *Treinando pessoas a agir e assumir responsabilidade por bom serviço ao cliente e pela qualidade dos produtos irá muito provavelmente ocorrer naquelas firmas que comunicam respeito pelos empregados.*”

As organizações inteligentes já perceberam que seus funcionários são seu principal ativo, e, pelo menos as exemplares, os tratam com toda a deferência possível a fim deles obter participação, envolvimento e comprometimento. Se é no trabalho que as pessoas se realizam, incentivando-as, então, com os inputs adequados elas apresentarão resultados fantásticos. Ao examinar a contribuição das pessoas à performance das empresas, VANDERKOLK & YOUNG (1991, p. 55) sustentam ainda que todas as organizações, sejam elas de um único proprietário ou conglomerados multinacionais, são compostas de pessoas que trabalham para viver bem. Portanto, qualquer busca por lucros tem de focar não apenas quanto sobrar depois de subtraído os custos, mas também como eles irão ser desfrutados por aqueles que ajudaram a criá-los. Obviamente, organizações mais humanizadas têm mecanismos confiáveis de distribuição desses ganhos. Nesses lugares, os recursos humanos também são justamente contemplados.

Por fim, ALBERTO (2000, p. 26) entende que “...há uma relação emocional, além da racional, do homem com o trabalho e a contraposição entre seus desejos; a sua avaliação a respeito do que lhe é possibilitado através desse trabalho é terreno em que se dá a felicidade em relação à sua atividade, em particular, e em relação à sua vida completa, em geral (...).” Mas exatamente por não atentarem para essa relação, de acordo com MONTMORENSY (1998), as

organizações acabam não atuando no coração das pessoas e, muitas vezes, não obtêm o retorno proporcional aos investimentos realizados. Infelizmente, por exagerado foco nos aspectos financeiros, o trabalho tem sido fonte de desprazer e infelicidade para milhões de pessoas. Exploraremos melhor as razões na próxima seção.

3. SITUAÇÃO ATUAL NO AMBIENTE DE TRABALHO (AT)

Como a humanidade dá coerentes mostras de estar na infância da espiritualidade, suas metas primordiais têm sido de natureza econômica-financeira. E tal opção tem gerado grandes dissabores. As empresas, dado o seu crescente poder, têm, paradoxalmente, se servido do homem ao seu bel-prazer. Elas são os “escravocratas” do presente. A obsessão delas, isto é, dos seus dirigentes por redução de custos, aumento de lucratividade e retorno sobre os investimentos tem sido danosa para a maioria dos seres humanos. A ordem é: fazer mais com cada vez menos pessoas.

VASCONCELOS (2001) entoa crítica semelhante ao considerar que dirigentes com esse perfil desumanizam as organizações que administram; eles não são absolutamente agentes do progresso humano, aliás, estão muito longe disso. Para o referido autor, a conduta tacanha e autocrática dessa gente não permite que se vislumbre as finalidades nobres do trabalho. Como na vida prevalece a lei de ação e reação, cedo ou tarde esses indivíduos são tragados pelo próprio monstro que geraram. Mas até a chegada da hora de prestação de contas, o trabalho acaba sendo objeto de perversidades e insanidades incomensuráveis e com conseqüências nefastas, quer para os funcionários, quer para o próprio futuro da empresa.

3.1. O Papel Atual da Tecnologia

A tecnologia, paradoxalmente, tem sido um instrumento cruel nessa empreitada. Como são pessoas que apertam – esperamos que ainda por muito tempo – os botões e tomam as decisões mais importantes, o resultado é que estamos nos auto-destruindo dia após dia. O descalabro sistêmico que temos vivido não deixa qualquer dúvida a respeito. A máquina não deve ser valorizada em demasia, conforme sabiamente adverte COSTA (2002), em detrimento do papel do homem na sociedade. DE MASI (2001) observa que as máquinas gradativamente absorveram o trabalho humano. Porém, não há como negar que as conseqüências têm sido trágicas para a sociedade que assiste perplexa cada vez menos pessoas trabalhando formalmente - estioladas pela pleora de responsabilidades - e uma maioria totalmente marginalizada vivendo de subemprego ou mesmo sem qualquer atividade.

A propósito, DOWBOR (2002, p. 15) argumenta que sem as mudanças sociais correspondentes, a tecnologia acaba privilegiando minorias e, concomitantemente, gerando exclusão e angústia na maioria. Entretanto, já se começa a perceber uma tendência do desemprego afligir não apenas os menos qualificados e instruídos. As estatísticas nesse sentido têm sido contundentes. Não se trata também de ressuscitar o movimento ludita. Muito ao contrário. Trata-se apenas de redirecionar os dividendos obtidos com o avanço tecnológico, pelo menos em parte, aos próprios seres humanos por meio de uma qualidade de vida maior no trabalho, além de uma profunda revisão no modo como o trabalho em si está organizado especialmente no interior das empresas. Partindo desse pressuposto, a tecnologia deve ser vista como uma aliada, não como inimiga da humanidade. Portanto, a reavaliação do seu papel é indispensável.

3.2. Outros Problemas

Diversos autores têm analisado e contribuído para um melhor entendimento dos problemas relacionados ao trabalho e do sistema social em que vivemos no qual também eles estão inseridos. Assim, DOWBOR (1998, p. 389) alerta para o fato de que atualmente existe todo um sistema que devota-se a transformar nossas vidas numa corrida insana pelo chamado “sucesso”. CHANLAT (1996, p. 25) reforça essa tese ao considerar as organizações “...como um lugar propício ao sofrimento, à violência física e psicológica, ao tédio e mesmo ao desespero não apenas nos escalões inferiores, mas também nos níveis intermediário e superior (...).”

DOWBOR (2000, p. 126) ainda critica a perda de ética na corporação moderna – e os escândalos de grandes conglomerados estão aí a lhe dar cabal razão – e o nosso comportamento cotidiano pela sobrevivência, o que constitui para ele, uma burrice macroeconômica, uma perda dos rumos da nossa civilização, o que leva a degradação de nós mesmos e das nossas famílias. De uma certa maneira, a vida passa a ser unidimensional. No mesmo diapasão, FREITAS (2000a, 2000b) destaca a ênfase das sociedades modernas na racionalidade extrema que culmina na perda de importantes fundamentos como a religião, a ética, a moral e o sagrado. Corroborando a dominação da racionalidade instrumental, CHANLAT (1996) comenta que os seres humanos lotados nas empresas são vistos, geralmente, como recursos cujo rendimento deve ser satisfatório analogamente às ferramentas, equipamentos, matérias-primas etc.

MORIN (2001), a seu turno, externa legítimas preocupações quanto à falta de uma vaga de trabalho para milhares de pessoas, enquanto outras sofrem por ter de trabalhar excessivamente, situação à qual já aludimos. No entanto, aqueles que conseguem – ou mantêm – uma vaga acabam sendo impiedosamente expostos a numerosas fontes de estresse. Aliás, TAMAYO (2001) revela algumas que também podem agir como mediadoras do estresse, tais como: a natureza da tarefa e do papel ocupacional, o relacionamento com colegas e chefia, variáveis da própria organização e características pessoais do empregado. Todavia, seria extremamente interessante conhecer os impactos do espectro do desemprego potencial como agente estressor. Não encontramos evidência de que essa possibilidade tenha sido devidamente investigada, mas é inegável que ela constitui uma ameaça diuturna a milhões de seres humanos que trabalham como empregados.

Mas outros desdobramentos decorrem da deterioração do AT. A pressão é um dos bem conhecidos, e que, na visão de NEGRÃO (2002), tende a ser cada vez maior devido ao alto grau de exigências por capacitação e eficiência, e que pode, inquestionavelmente, gerar maior nível de conflitos. Como produto do caos hodierno há a necessidade de lidar com o incerto (PEREIRA, 2002). Isso requer uma dose extraordinariamente alta de autocontrole e sangue-frio. É como estar caminhando permanentemente sobre terreno movediço. Adicionalmente, existe a obrigação de administrar a carreira - não importando a extensão das transformações em curso - que afeta sobremaneira a qualidade da vida que desfrutamos.

Outro grave sinal de distúrbio é o preconceito reinante nas organizações. A opção pelos mais jovens está estampada nas capas das revistas de sucesso e colunas de jornais de negócios. Pessoas mais velhas ou mesmo de meia-idade foram simplesmente colocadas no limbo de maneira desdenhosa e desumana como se a velhice não atinge a todos cedo ou tarde. É claro que por trás de tais decisões estão razões fortemente econômicas, mas não se pode afirmar que seja só isso. As conseqüências dessa atitude serão dolorosas para toda a humanidade. SENNETT (2001, p. 111) avalia o paradoxo de que à medida que se acumula experiência, a pessoa vai perdendo valor.

Outro fator onipresente na problemática sob análise é o relacionado à produtividade. Segundo FRANÇA (2001), ela está, entre outras coisas, profundamente atada às condições físicas, mentais e ambientais do mundo do trabalho. Nessa perspectiva, acreditamos ser justificado estabelecer um *link* com DEJOURS (2002), que, a propósito, argumenta que o trabalho cria uma quantidade de problemas específicos não corretamente analisados pela psicologia e sociologia geral, o que não deixa de ser surpreendente considerando o significado que essa dimensão representa em nossas vidas.

Mas se as críticas e avaliações expostas até aqui exibem uma face uma tanto sombria, felizmente também há contrapartidas. Inicialmente, deve-se reconhecer a imperiosa necessidade de o homem e o trabalho (isto é, as organizações) interagirem harmoniosa e construtivamente – admitindo-se que o homem seja elemento diferenciador e imprescindível à sobrevivência das empresas como tanto se propala atualmente. Um arsenal motivacional pode e deve ser implementado pelas empresas com vistas a essa finalidade. Porém, como adverte LÉVI-LEBOYER (1994), a motivação só acontecerá para trabalhadores que perceberem claramente a ligação entre os seus esforços e o que receberem de volta.

Contudo, se o trabalho tem sido marcado por altas dosagens de dor, iniquidade, insatisfação e infelicidade - por criação e obra humana temos que reconhecer -, por outro lado, afortunadamente, também temos à nossa disposição os instrumentos adequados para reverter essa situação. A solução envolveria, por mais simplista que possa parecer, basicamente: determinação, boa vontade e um pouco de desprendimento. A escolha oposta já tem nos cobrado um alto preço social. Em resumo, a felicidade nos aguarda em todas as dimensões da vida; portanto, é hora de nos voltarmos à ela. Nossas projeções, ações e criações deveriam ir na sua direção.

4. O CONCEITO DA FELICIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO (FAT)

Segundo a maioria dos dicionários, felicidade é estado ou qualidade de feliz. Mais especificamente, felicidade é definida como de sinônimo de ventura, contentamento, êxito e sucesso. E grande parte de nós procura de forma consciente viver esse estado o máximo possível ao longo de nossas vidas. Não se pode dizer que o nosso mundo seja um lugar onde prevaleça tal sensação. Absolutamente não. Ao menos para a esmagadora maioria da humanidade. No início desse trabalho, aliás, listamos algumas sólidas razões que nos distanciam desse adorável estado. Mesmo no meio acadêmico observamos escassa produção de trabalhos ligados a esse tema; ao comprovar a lacuna, acabamos compartilhando da mesma conclusão de ALBERTO (2000) que desenvolveu uma investigação pioneira no Brasil. Dá-nos a nítida impressão que o estudo da felicidade, ou mesmo da espiritualidade, especificamente relacionados ao ambiente de trabalho, constituem um tabu. Isso nos leva à conclusão de que às vezes damos demasiada atenção a assuntos modais e nos esquecemos dos verdadeiramente fundamentais à nossa existência. Seja como for, felicidade nos parece um assunto assaz importante, merecendo, por isso mesmo, mais pesquisas.

Assim, ALBERTO (2000) acredita que a realização, a satisfação, o prazer, a alegria são as metas alcançadas na busca da felicidade; e essa busca constitui a motivação humana igualmente com relação ao trabalho. ROSENBLUTH & PETERS (1992) defendem veementemente a importância da felicidade no trabalho (FT) como fator-chave para o fornecimento de um serviço superior. Analogamente às metas empresariais, o progresso da FAT também deve ser medido. Não se pode assumir que as pessoas são felizes. As organizações devem averiguar e encontrar maneiras de ajudar as pessoas a se expressarem sobre isso, recomendam os citados autores. Geralmente, os planos estratégicos e/ou empresariais são

extremamente detalhistas e abrangentes. Portanto, não há razão para deixarmos de incluir a felicidade como um de seus componentes.

Ainda segundo ROSENBLUTH & PETERS (1992), sem a FAT o melhor plano, a mais avançada técnica e muitos produtos são desperdiçados. Eles recomendam que a felicidade no ambiente de trabalho seja recriada dia após dia. A sua utilização constitui uma vantagem estratégica; e sua ausência resulta em erro, *turnover* e outros pesadelos. Para fortalecê-la há necessidade de monitoramento permanente. E há mais proposto por esses autores: as empresas devem ser alegres. De fato, a idéia de felicidade não combina com ambientes sisudos e insípidos que borbulham no mundo. Alegria trás descontração, que, por sua vez, cria bem-estar, que, por fim, proporciona felicidade.

DEJOURS (1996) observa que o trabalho também pode ser fonte de prazer e mediador de saúde. Nessa direção, EVANS (1996) constata uma tendência na ética do trabalho calcada no dever para uma alicerçada no hedonismo ou prazer. Tal tendência é ainda muito mais retórica do que realmente fundamentada na práxis organizacional, mas a sua simples existência já é, por si só, auspiciosa. Sob essa perspectiva, FREITAS (2002, 2000b) sustenta que o local de trabalho (LT) pode apresentar características lúdicas, poéticas, de convivência harmoniosa entre os escalões hierárquicos. A busca pela produtividade, enfatiza a citada autora, não está apenas atrelada à melhoria de processos de produção, mas também às condições físicas, mentais e ambientais reinantes no LT. Na mesma linha, MATOS (2001, p. 36) revela que *“Como princípio organizacional, a felicidade caracteriza-se como meio social que proporciona bem-estar de espírito – sentir-se em paz – e o estar bem, que significa voltar-se ao outro, contribuindo para as melhorias das condições de trabalho. Daí resulta a motivação maior do homem: realizar, realizando-se.”*

Portanto, trata-se de um conjunto considerável de variáveis a ser analisadas mais adiante nesse texto, que devem ser adequadamente manipuladas sob pena de declínio da performance empresarial. Se o ambiente externo tem exigido uma obsessiva atenção por parte das organizações, no interno, por sua vez, não deve ser menor. VANDERKOLK & YOUNG (1991) ressaltam que as questões de lucratividade e as necessidades dos empregados tornaram-se inextricavelmente ligadas. E elas justificam convincentemente: empregados infelizes trabalhando para uma empresa lucrativa é uma situação onde ambos estão condenados. ROSENBLUTH & PETERS (1992) acrescentam que empresas com pouca consideração pela felicidade dos seus empregados constataam a substituição do entusiasmo e abertura deles por apatia e amargura.

Na opinião de FRANÇA (2001), tem havido, com crescente freqüência, alinhamentos das questões organizacionais e as referentes à dimensão humana o que levaria, segundo a citada autora, à ampliação da compreensão do lado humano das organizações e, em decorrência, do aumento da possibilidade de se viver melhor na empresa. Entretanto, o ritmo que tais mudanças ocorrem ainda está numa intensidade muito abaixo do ideal, precisamente pelas várias razões que vem sendo apresentadas ao longo desse texto. Já para MATOS (1998) deve haver um projeto de empresa feliz em contraposição à empresa violenta, cujas manifestações ocorrem desde tempos remotos e que ganharam relevância após a Revolução Industrial e que vem avançando na pós-modernidade por meio de vários mecanismos sutis. Para esse autor, a empresa feliz cria as condições concretas para a realização humana e profissional, motivando à renovação contínua. EVANS (1996) reforça, de uma certa forma, tal entendimento ao sugerir que as empresas podem contribuir desenvolvendo políticas de RH consistentemente voltadas aos valores básicos da vida, o que resgata o prazer de aprender e produzir.

Na verdade, a visão defendida por MATOS (1998) encontra-se distante ainda de uma tendência generalizada, mas nem por isso deve ser menosprezada. ALBERTO (2000, p. 5) reforça essa opinião ao considerar que ao buscar a administração mais eficaz dos seus recursos humanos, as organizações acabam conhecendo melhor os motivos e as necessidades dos trabalhadores. Obviamente, tal iniciativa **não** é implementada com o intuito primário de propiciar-lhes condições desejáveis à FT, mas para evitar um estado de insatisfação e frustração, o que seria, indubitavelmente, inconveniente para a sua eficácia. Ou seja, muito mais por razões utilitárias do que altruísticas. De qualquer maneira, registra-se aí um sinal de progresso mesmo que por meios um tanto tortuosos. Por isso, quanto mais ambientes portadores destas características, mais numerosos serão os LTs empenhados na geração da felicidade aos seus funcionários, ou, na pior das hipóteses, preocupados com a eliminação da infelicidade e apatia.

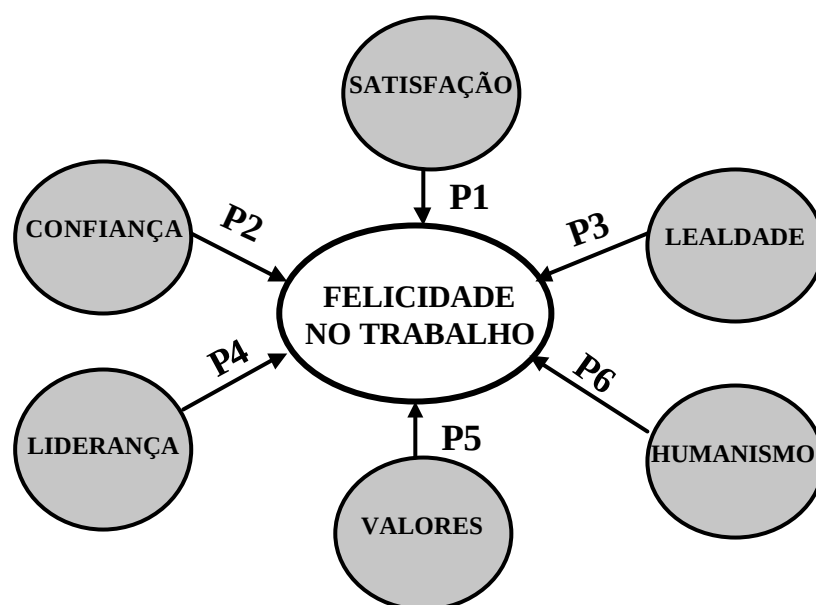
Sublinhando a importância da felicidade, MATOS (2001, p. 117), por meio de um raciocínio incontestável, declara que sendo a felicidade a maior aspiração humana, ela deve contribuir para a estratégia de bons desempenhos e resultados. ROSENBLUTH & PETERS (1992) compartilham da mesma opinião. MATOS (2001), porém, aponta que o caminho passa pela renovação da cultura das organizações. De fato, não nos parece utópico a agregação desse tema ao cadinho cultural organizacional. Há várias ferramentas para tal fim. Nesse caso, renovação implica em revisão de paradigmas, valores, crenças e forças motrizes que, de uma forma ou de outra, nos levaram a erigir uma sociedade tão doente.

LAMA (2000), por sua vez, enxerga a felicidade como produto da paz interior. Ela surge dentro do contexto de nossos relacionamentos com os outros e se assenta na conduta ética que – quando, de fato, corretamente seguida – leva a atos que levem em conta o bem-estar dos outros. Mas, como já frisamos, para mudarmos a direção dessa nau tem de haver sobretudo determinação e boa vontade. **Determinação** tendo-se em vista que a tarefa é eminentemente complexa, reconheçamos, e **boa vontade** porque demandará grandes transformações interiores especialmente daqueles que reúnem o poder para encetar o processo de melhorar o bem-estar dos outros; algo, admitamos, com o qual a humanidade está pouco habituada.

5. AS VARIÁVEIS CRÍTICAS RELACIONADAS À FAT

A felicidade na vida está atrelada à satisfação de um considerável número de aspectos ou com a frequência e intensidade de emoções positivas (ARGYLE, 1994). No trabalho, especificamente, o processo deve ser análogo. Portanto, nessa etapa nos dedicaremos à análise e discussão de algumas variáveis que, de maneira mais intensa, pelo menos assim supomos – e a literatura sobre administração tem sido pródiga na exaltação das mesmas –, interferem na FT.

A premissa básica é de que elas exercem um importante papel, vistas de maneira integrada, à construção da FAT. Seguem daí as suposições de que, se administradas sob tal perspectiva, elas podem contribuir substancialmente à FAT. Ou, em outras palavras, que elas podem impactar favoravelmente os LTs. Assim, longe de esgotar o assunto nos concentramos em algumas que supomos ser críticas, e a revisão teórica confirma isso. Posto isto, a figura 1 apresenta um modelo baseado nessas variáveis.

Figura 1 – Modelo de Felicidade no Trabalho

5.1. Satisfação no Trabalho

Inicialmente, cabe indagar o que caracteriza um trabalho satisfatório. Para TAMAYO (2000, p. 38), “*Um trabalho satisfatório é aquele que oferece a oportunidade de obter as principais metas desejadas.*” Via de regra, quando alcançamos nossas metas somos tomados por uma sensação incomensuravelmente agradável, de bem-estar, de alegria e plenitude; é quase um êxtase. É a auto-realização suprema. ALBERTO (2000) comenta que, por trás da idéia de satisfação das necessidades, especialmente as de auto-realização – e não podemos negar a preponderância exercida pelo trabalho como meio (embora, não único) para o alcance dessa condição – está o conceito de felicidade. Então, auto-realização, satisfação e FT são pérolas do mesmo colar, ou seja, o da felicidade humana. A ligação entre elas é intrínseca.

Os benefícios da satisfação no trabalho são ressaltados por STANLEY (2001, p. 6) ao declarar que eles conduzem à criação de uma sociedade melhor. Para ele, pessoas que mantêm uma atitude positiva em relação ao seu trabalho e a tudo que as circunda, fazem o mundo um lugar melhor. De um modo geral, os pesquisadores têm encontrado variados aspectos que contribuem para a satisfação no trabalho. TAMAYO (1998, 2000), por exemplo, afirma que ela é uma variável multifatorial, cujos aspectos mais citados são: salário, colegas, supervisão, oportunidades para promoção, benefícios, condições de trabalho, progresso na carreira, estabilidade no trabalho, desenvolvimento pessoal e quantidade de trabalho. Administrá-los eficientemente é tarefa – e deveria ser também considerado como obrigação – dos administradores que realmente se preocupam com o bem-estar dos seus colaboradores e com o futuro das suas organizações. Empresas onde prevalece a insatisfação no trabalho assemelham-se a pacientes em estado terminal.

Dentre os inúmeros estudos que tratam desse construto - e que reforçam a sua importância para o modelo apresentado - destacamos o trabalho de JANSSEN (2001). Ele realizou uma pesquisa junto a 134 gerentes de nível médio e supervisores de uma empresa holandesa do setor de alimentos. Utilizando regressão hierárquica múltipla - visando testar hipóteses de relação quadrática de demandas no trabalho através de efeitos de interação lineares de percepções de justiça sobre variáveis dependentes de performance e satisfação no trabalho – o autor concluiu que havia uma associação possível, porém, significativamente negativa entre as

demandas e satisfação no trabalho. Baseado nos resultados aferidos, JANSSEN (2001) recomenda que um nível intermediário de demandas no trabalho, devidamente combinadas a um justo enquadramento entre esforços despendidos e recompensas recebidas, fornecem condições satisfatórias tanto para a performance como para a satisfação no trabalho.

Entretanto, investigações de KIM (2002) sobre estilo de gerência participativa e a percepção dos empregados no processo participativo de planejamento estratégico detectaram associações positivas e geradoras de alto grau de satisfação no trabalho. Outra importante conclusão desse trabalho: empregados que acreditam que desfrutam de comunicações efetivas com seus supervisores expressam igualmente alto grau de satisfação. Apresentando uma abordagem singular com enfoque no emocional para o assunto, ARNETT, LAVERIE & MCLANE (2002) entendem que a satisfação no trabalho refere-se a uma avaliação afetiva das pessoas com seus empregos. Além disso, os estudos destes autores no contexto da indústria hoteleira sugerem que a avaliação que os funcionários fazem sobre os gerentes é o mais importante antecedente da satisfação no trabalho. Mais ainda: a clareza do papel dos empregados (escopo e responsabilidades da função) e o ambiente de trabalho são os imediatamente seguintes.

Enfatizado a importância de características não materiais, pesquisa com 2.500 trabalhadores canadenses - citada por LOWE & SCHELLENBERG (2002) - convidados a avaliar a importância de 15 características de um trabalho, isso se eles estivessem procurando um novo emprego, revelou a predominante opção por aspectos pessoais e sociais do trabalho à frente dos econômicos. Ratificando essa conclusão, O'CONNELL (2001), reportando-se às lições oriundas das empresas do Vale do Silício, comenta que, às vezes, coisas básicas – como um excelente café, por exemplo – fazem toda a diferença na criação de empregados engajados e entusiasmados. Talvez, as conclusões apresentadas até aqui aumentem a complexidade da tarefa de geração de satisfação do trabalho. Mas, se dificultam de um lado, facilitam de outro, pois nem tudo está estritamente assentado em questões financeiras.

Já estudos de AXTELL et. al.(2002) avaliando as correlações existentes entre mudanças e bem-estar dos empregados, apuraram que estar familiarizado com uma situação de mudança não é suficiente para aumentar a satisfação no trabalho. As conclusões advertem para o fato de que as mudanças precisam ter um resultado positivo em termos de um trabalho mais complexo e enriquecido - o que leva a um impacto melhor no bem-estar. Outros estudos exploram direções diferentes, mas não menos importantes. É o caso, por exemplo, de FRIED et al. (2001) que estudaram a densidade no local de trabalho. Os seus resultados expressam que, quando a complexidade do trabalho é alta, indivíduos com baixa estabilidade no trabalho tendem a responder mais positivamente a alta densidade no local de trabalho do que os empregados, digamos, mais estabilizados. Para os membros do primeiro grupo, de acordo com esse estudo, as interações que emergem de um ambiente denso são mais úteis do que interferências perturbadoras.

Por outro lado, SPEARS & PARKER (2002) afirmam categoricamente que programas de treinamento influenciam a satisfação do empregado. O maior grau refletido na satisfação acontece quando o treinamento ocorre em conjunto com um sistema de avaliação de performance que munície os empregados com feedback mensurável. Portanto, dominar o manancial de estudos e variáveis atreladas à satisfação do trabalho constituem em desafio hercúleo, embora indispensável aos administradores modernos. Quanto mais familiarizados estiverem com essas descobertas, mais aptos estarão a prover um ambiente de trabalho realmente empolgante, estimulante e feliz. Segue daí a seguinte proposição:

Proposição 1: A satisfação no trabalho influencia positivamente a FAT.

5.2. Confiança

A inclusão da dimensão confiança justifica-se por ser vital para o desenvolvimento de relacionamentos saudáveis e equilibrados. No contexto organizacional, ela funciona como a fundação na qual as pessoas interagem, materializam seus sonhos e plasmam suas identidades. Em contrapartida, a sua ausência cria enorme intranquilidade e insegurança. A quebra da confiança significa a quebra de um contrato, de um matrimônio. Ao emprestarmos nossa capacidade a uma organização, esperamos que, mesmo nos piores momentos, essa premissa esteja sempre presente. Não existe estados intermediários – inclusive no universo do trabalho – para a confiança e desconfiança (DEJOURS, 2002).

LEVERING (1997) considera que a falta de confiança no LT torna-o facilmente desumanizado. Mas, com a sua presença os relacionamentos podem florescer. Consequentemente, as pessoas passam a sentir-se mais orgulhosas do que fazem – de igual maneira, do lugar onde estão – e alcançam uma satisfação mais intensa, notadamente a partir dos relacionamentos com seus parceiros de labuta. DEJOURS (2002) vê a confiança umbilicalmente atrelada à coerência no tempo, isto é, entre a palavra dada e o comportamento posterior. REICHHELD (2002, p. 20-21), por sua vez, expressa enfaticamente que as pessoas estão sequiosas por líderes e instituições que realmente mereçam confiança e envolvimento; que as ajudem a conduzir e enriquecer suas vidas pessoais e profissionais. Todavia, temos de reconhecer que ainda, na maioria das organizações, prevalece exatamente o oposto do prescrito.

A confiança é, numa outra vertente, um componente estratégico da gestão empresarial – pelo menos deveria sê-lo – porque ela ajuda na motivação e retenção do capital humano. E, dependendo da maneira como ela é gerida pode-se ir do céu ao inferno no quesito produtividade. Para LEVERING (1997, p. 208-209): *“...o constante reabastecimento dos reservatórios de confiança é a característica isolada mais destacada dos locais de trabalho excelentes. Os empregados reconhecem que a empresa importar-se com eles e os respeita. Este reconhecimento torna-os mais livres para se comprometerem com o relacionamento e seu trabalho para a empresa (...).”* Daí o seu caráter estratégico, e que demanda constante revisão se se quer manter o clima interno sempre harmonizado. Em contrapartida, a sua desconsideração pode ser fatal para o futuro das empresas.

Retomando LEVERING ainda um pouco mais, e suas opiniões são eminentemente abalizadas dada a sua experiência como consultor e renomado pesquisador dessa área, algumas políticas empresariais divulgam uma mensagem (conduta e atitude, talvez, exprimam melhor) que destrói a confiança, enquanto outras a constroem exatamente por reconhecerem a dimensão do talento implícito no trabalho humano. Para o autor, o que caracteriza os excelentes lugares para se trabalhar é esse preciso aspecto. Nesses locais, adotam-se políticas e práticas que consistentemente aumentam a confiança nos relacionamentos. Por fim, HOSMER (1994) afirma que a confiança pode ser gerada através do tratamento dos *stakeholders* – e lembremos que funcionários aí estão inseridos – de maneira que estes avaliem como correta e justa. Portanto, com base no exposto propomos que:

Proposição 2: A confiança no trabalho influencia positivamente a FAT.

5.3. Lealdade

A observância fiel e zelosa da confiança leva à lealdade - outro componente-chave em nosso modelo. Nesse sentido, TAYLOR & COSENZA (1998) aconselham as empresas quanto a necessidade de entenderem o que causa as pessoas a se comprometerem a ser produtivas e leais. Para eles, dinheiro sozinho não promove lealdade e raramente retém pessoas motivadas. Evidentemente, o sentimento de lealdade entre empresas e funcionários foi seriamente afetado

nas últimas décadas. Muitas coisas favoreceram sua deterioração, mas não destruíram sua relevância para o estudo da administração das organizações. Por exemplo, a “carnificina” gerada pelos programas de *downsizing* e reengenharia contribuiu decisivamente para minar a lealdade no AT. Muitos executivos atraídos pelo apelo sedutor – e cruel – da redução de custo desenfreada adotaram receituários que deixaram suas empresas praticamente acéfalas. Pior ainda: envoltas num clima de permanente desassossego e infelicidade. PEREIRA (2002, p. 79) recorda, apropriadamente, que o impacto social causado por tão abrangentes reestruturações – que não terminaram, diga-se – ocasionou desemprego em massa e o enfraquecimento da classe trabalhadora, e, por extensão, levou o valor da felicidade e o ideal da estabilidade profissional a uma situação de completo abalo.

Em decorrência desses acontecimentos, a lealdade à empresa ficou seriamente ameaçada. O espectro do próximo corte passou a ameaçar a paz e bem-estar de todos os que trabalham. De um momento para outro, as empresas são absorvidas, vendidas, negociadas, enfim. E junto com todas essas mudanças (radicais), a sensação de impotência domina aos que só podem assistir o desenrolar dos acontecimentos, e torcer para sobreviver a mais um pesadelo, ou seja, os empregados. Como a situação geral do trabalho, conforme já comentamos, é francamente desfavorável ao trabalhador a lealdade fica na berlinda. Por isso, é sintomática a declaração de REICHHELD (2002, p. 33): “(...) *Nunca houve momento mais propício para os líderes comprometidos com os princípios da lealdade.*” Felizmente, existem empresas – certamente não são muitas – que colocam as pessoas numa posição central. Em troca recebem destes a mais pura lealdade. VANDERKOLK & YOUNG (1991, p. 186) avaliam que o retorno mais óbvio ao se reconhecer a humanidade do trabalhador é lealdade. Segundo essas autoras, a lealdade se traduz em produtividade, moral elevada e retenção.

PIERCE (2001, p. 24) também dá a lealdade - junto com o encorajamento - importante atribuição na criação de dinâmicas saudáveis no local de trabalho. REICHHELD (2002), por sua vez, sustenta que a lealdade é o padrão-ouro para averiguação da qualidade de um relacionamento. Para esse autor, princípios atemporais e basilares como retidão, verdade, justiça e responsabilidade permanecem o centro de gravidade da lealdade organizacional. Na sua ótica, essa talvez seja a única fonte possível de vantagem competitiva sustentável na nova economia. E aduz um argumento insofismável, ou seja, não é apenas a informação que flui livremente de uma empresa para outra, mas também os funcionários. De fato, as pessoas são arquivos vivos de conhecimentos e experiências, cada vez mais imprescindíveis nas batalhas empresariais. Tratá-las com desdém é falta de sabedoria. É verdade que a lealdade é uma via de mão dupla. Todavia, cabe às empresas – até pelo poder que enfeixam - tomar iniciativas congruentes nesse processo, o que nos leva à necessidade de lideranças sintonizadas com tais valores. Dessa forma, propomos que:

Proposição 3: Atitudes leais das empresas com relação aos funcionários influencia positivamente a FAT.

5.4. Liderança

Confiança e lealdade só podem ser viabilizados no LT por lideranças que respeitem seus parceiros de menor poder organizacional. Ser líder é ter capacidade de aglutinar pessoas em torno de causas comuns. Conforme MONTMORENSY (1998, p. 64), ser líder significa a conquista de corações e mentes para a ampliação das possibilidades e objetivos empresariais. A liderança está entre uma das principais causas de (in)satisfação no trabalho. Bons líderes criam todas as condições possíveis para que os ATs sejam lugares aprazíveis e nos quais as pessoas possam desenvolver e realizar seus potenciais. Mas, maus “líderes” estabelecem o caos. Bons líderes são imprescindíveis à geração da FT.

CHOPRA (2002) enumera vários princípios relativos à liderança. Mas, entre todos, há uma advertência - que julgamos bastante pertinente - feita pelo citado autor que requer a máxima atenção. Ou seja, líderes que buscam atingir somente metas externas - exclusivamente materiais (dinheiro, vitória, poder) – fracassarão na sua missão de satisfazer a vida dos seus seguidores. Um extenso estudo conduzido pelo instituto Gallup revelou que os gestores interessados no aumento da produtividade dos funcionários precisam: (1) mostrar claramente o que se espera deles, (2) providenciar material necessário para que possam realizar suas tarefas, (3) dar-lhes oportunidades para que façam o melhor, (4) elogiá-los com frequência, (5) mostrar interesse por eles e (6) encorajar seus desenvolvimentos (BUCKINGHAM & COFFMAN (1999) *apud* LUBIT (2002, p. 69)).

REICHHELD (2002, p. 37) descreve um perfil de liderança muito parecido com as recomendações acima:

“(...) Os líderes modelares entendem tanto os custos a curto prazo como o valor fundamental do investimento a longo prazo no capital humano (...) Sabem que, quando tratamos as pessoas com dignidade e respeito, baseamos nossas comunicações na honestidade, ajudamos as pessoas a descobrir a plenitude de seu próprio potencial – conduzindo-as a papéis que aproveitem seus pontos fortes específicos – e esforçamo-nos por criar e fomentar parcerias benéficas para todos os envolvidos, tornamo-nos líderes de confiança e comprometimento e prosperamos nos negócios.”

Estudando a história e estilo de trabalho de líderes paradigmáticos, REICHHELD (2002, p. 72) concluiu que os líderes em lealdade não pedem, por mais paradoxal que seja, a lealdade de seus parceiros e nem fazem dela seu objetivo. Ao contrário. O propósito desses líderes é o de serem leais aos parceiros, persistindo nos princípios, pelo autor denominado de essenciais, e sempre trabalhando em benefício de seus associados. Com base nessa conclusão, somos levados a crer que tais líderes estão muito mais preocupados em servir do que em “ser servidos”. Eles lideram pelo exemplo. Mas o referido autor apresenta outras conclusões muito interessantes que valem a pena ser citadas. Para ele, em mantendo-se leais, os líderes conquistam a lealdade daqueles que os cercam. E a conquista da lealdade dos parceiros, por fim, torna-se a medida de sua liderança. Convenhamos, pessoas com essas características são profundamente dirigidas por bons valores e crenças. Valores e crenças que vivem e pregam intensamente no seu trabalho diário, impregnando positivamente a cultura de suas empresas. Ao fazê-lo atraem simpatizantes e admiradores até porque o imaginário coletivo aspira ardentemente bons exemplos. Segue daí a seguinte proposição:

Proposição 4: Líderes que demonstram através de atitudes e ações que se preocupam com os seus colaboradores influenciam positivamente a FAT.

5.5. Valores

Ao sermos admitidos numa organização é raro não sermos brindados logo no primeiro dia com um livreto que estabelece as normas, condutas e valores determinados pelo empregador. É um documento, indiscutivelmente, de suma importância. Afinal, ele delimita o que pode e – mais grave – o que não pode ser feito. Entretanto, como sabiamente salienta TAMAYO (1998, p. 57) *“(...) Os valores percebidos pelos empregados são, segundo eles, aqueles realmente praticados na organização. É obvio que tais valores podem ser muito diferentes dos valores oficiais da organização (...).”* Obviamente, se se deseja operacionalizar adequadamente essa variável há que se vivenciá-la diuturnamente. O menor sinal de incongruência, especialmente da alta gerência, pode solapar anos de esforços ou incentivar comportamentos indesejáveis. Por isso mesmo, na

nossa opinião, cabe a alta gerência a maior quota de responsabilidade na exemplificação de bons valores. A conduta destes profissionais serve de norte para os demais.

Pode-se, com razão, aliás, questionar sobre os valores reinantes no mundo empresarial moderno. Especificamente, a partir dos escândalos contábeis-financeiros envolvendo pesos pesados do mundo corporativo nesse início de milênio. Mas, deve ser lembrado também que as empresas são o espelho da sociedade. Como observa MONTMORENSY (1998), elas refletem o conjunto de valores, atitudes e ética reinante na sociedade como um todo. Se esses elementos, entre outros, estão perdendo espaço na sociedade, o mesmo acontece nas empresas. A autora assevera (1998, p. 100) que “*O processo de mudança de visão do mundo começa quando algumas pessoas questionam os valores vigentes que servem de base para a humanidade.*”

Portanto, é extremamente complexo exigir comprometimento com o trabalho – segundo MORIN (2001, p. 9), principal indicador de uma organização eficaz - e aspirar êxito nas mudanças – constantes – sem perseguir o envolvimento das pessoas por meio de estratégias que assegurem o compartilhamento de valores, objetivos e políticas que proporcionem trocas justas e equânimes entre as partes (BASTOS & BORGES-ANDRADE, 2002, p. 33). Pessoas e organizações possuem as suas respectivas prioridades axiológicas; essas revelam padrões de comportamento, visão do mundo e dos relacionamentos (TAMAYO 1998, 2001). No contexto ora analisado, ambas precisam ser convergentes no sentido da valorização da construção e/ou preservação de um ambiente que incentive a FT. Assim sendo, propomos que:

Proposição 5: Gestões empresariais baseadas no cultivo de bons valores influenciam de maneira positiva a FAT.

5.6. Humanismo

A tônica do mundo moderno tem sido a busca desenfreada pelo acúmulo de bens materiais. Nunca se consumiu tanto na face da Terra. Os avanços científicos e tecnológicos permitiram o acesso a bens e a um modo de vida nababesco para alguns, e bem acima do satisfatório para outros – muito embora, exista uma imensa quantidade de pessoas que, lamentavelmente, não tem dinheiro sequer para as necessidades mais elementares. Todavia, imbuído de otimismo MACAROV (1981) asseverou que a luta pela humanização no LT tem sido contínua, bem como associada a duas motivações gêmeas, isto é, a o aumento da produtividade e da felicidade humana.

Por outro lado, MONTMORENSY (1998, p. 29) adverte que “*A excessiva preocupação com a dimensão material desumaniza (...).*” E, assim, tendemos a enxergar apenas o que nos interessa em particular e deixamos de exercitar a solidariedade. Nossa sensibilidade torna-se enrijecida e o egoísmo passa a nos dominar. Na direção oposta, COSTA (2002) conjectura que uma sociedade humanamente organizada deve desenvolver as condições para o alcance dos bens necessários à promoção de todos os seus membros, isto é, a concretização das suas potencialidades. Por isso, partilhamos do otimismo de DOWBOR (2000), que considera que a reinvenção do humanismo social – outrora, segundo o autor, manifestação de um idealismo impotente – constitui presentemente um eixo poderoso de ação.

No campo das organizações, o humanismo recupera a noção de justiça, ética, valorização, respeito e equilíbrio nas relações. Em nossa visão, ele retoma o imperativo de extravasarmos o que há de melhor em nosso interior, geralmente recalçado por dinâmicas empresarias avessas ao bem coletivo. Afinal, em sã consciência, não gostamos de ser destratados, desconsiderados, desprezados, vilipendiados etc. Então, se tais atitudes ainda existem nos LT, é porque, de alguma maneira, elas estão inseridas na psique humana. Portanto, eliminar esse lado perverso e diabólico

de nossas personalidades (e das organizações, por extensão) - além de obrigação individual de cada um de nós - melhora substancialmente o convívio social e ajuda o progresso humano.

VERGARA & BRANCO (2001) vaticinam que ações humanizadas serão vistas como fonte de diferenciação no ambiente de negócios que tenderá a ser muito competitivo. Mais: empresas humanizadas serão – crescentemente – necessárias e possíveis. MONTMORENSY (1998, p. 189-190) observou avanços neste setor traduzidos em: um maior comprometimento com a gestão da consciência (valores, ética e respeito pelo outro); uma maior capacidade de gerar e coordenar trabalhos em equipe; comprometimento maior com resultados e objetivos; esforço no sentido de promover o desenvolvimento; uma sensibilidade para envolver as pessoas no trabalho; e, um passo à frente na consciência do papel social. Dessa forma, sem a exata assimilação do significado do humanismo a FT não será alcançada. Com base nisso propomos que:

Proposição 6: Gestões empresariais humanizadas influenciam positivamente a FAT.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Fizemos um longo percurso tentando, inicialmente, listar alguns graves problemas que afligem a humanidade e que estão a requerer todo o nosso empenho e determinação na solução dos mesmos. Constatamos que na área do trabalho a situação não é muito diferente, muito embora existam algumas iniciativas alvissareiras. Analisamos a relevância do trabalho em nossas vidas, de termos uma profissão que permita externarmos nossas habilidades, potenciais e de conquistarmos um reconhecimento social daí decorrente. Prosseguimos nossa investigação discorrendo sobre as agruras encontradas no atual LT. Detectamos um excessivo enfoque econômico-financeiro (material) em detrimento do bem-estar das pessoas, inclusive com o desvirtuamento do uso da tecnologia.

Desvendamos o conceito de FAT, e analisamos as variáveis críticas para a sua consecução, a saber: satisfação no trabalho, confiança, lealdade, liderança, valores e humanismo. Essas dimensões estão fortemente inter-conectadas, pois são anéis da mesma engrenagem. Em nossa opinião, é vital considerá-las conjuntamente na construção da FAT. Entretanto, a manutenção das citadas variáveis e/ou inclusão de outras será trabalho de estudos futuros. Aliás, as proposições de pesquisa sugeridas poderão auxiliar na verificação empírica do modelo proposto. De qualquer maneira, FAT é assunto tão relevante para as pessoas como para organizações. Por isso mesmo, é um tema que merece maior soma de investigações.

O tema abordado apresenta fortes implicações para o estudo da administração. Tendo-se em vista que, geralmente, despendemos boa parte de nossas vidas nas organizações, seria de bom alvitre torná-las ambientes o mais agradáveis e enriquecedores possíveis em termos de experiência. Os benefícios advindos são eloqüentes: maior produtividade, desenvolvimento pessoal, conquista e retenção dos profissionais de talento. As organizações realmente interessadas no provimento da FT têm uma enorme zona de inclusão para promover melhorias.

Quanto mais equilibradas as expectativas/demandas entre empresas e empregados mais saudável será o AT. Da mesma forma que as instituições dedicam longos e extenuantes esforços na formulação de planos estratégicos/empresariais, aliás, indispensáveis, o estabelecimento de metas relativas à geração da FT - ou pelo menos de eliminação/redução da infelicidade - poderia contribuir vigorosamente para o alcance de um clima melhor, de relações mais cordiais e de realização humana. Em si mesmas, tais conquistas só podem ajudar o nosso progresso.

Concluindo, os dirigentes empresariais têm hoje diante de si o desafio e a oportunidade de empreender mudanças verdadeiramente criativas, diferenciadas e muito além do convencional. Ao fazê-las criarão padrões de desempenho muito mais sólidos. Se movidos por razões altruísticas-humanitárias ou pela simples saúde dos negócios apenas, o que importa é implementá-las. Encerramos este trabalho com as sensatas ponderações de ENRIQUEZ (2000, p. 15) “(...) *A felicidade da organização passa pela felicidade dos sujeitos que a compõem. O imaginário subjacente é aquele da comunhão, se não fusão; em todos os casos, da obsessão da plenitude.*”

7. BIBLIOGRAFIA

- ALBERTO, Laura C. F. R. *Os determinantes da felicidade no trabalho: um estudo sobre a diversidade nas trajetórias profissionais de engenheiros*. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia da USP. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000;
- ARGYLE, Michael. *The psychology of happiness*. London: Routledge, 1994;
- ARNETT, Dennis B., LAVERIE, Debra A. e MCLANE, Charlie. Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Ithaca: [s.n.], p. 87-96, April 2002;
- AXTELL, C., WALL, T., STRIDE, C., PEPPER, K., CLEGG, C., GARDNER, P. e BOLDEN, R.. Familiarity breeds content: the impact of exposure to change on employee openness and well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Leicester: The British Psychological Society, v. 75, p. 217-231, 2002;
- BASTOS, Antônio V. B. e BORGES-ANDRADE, Jairo E. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: EAESP/FGV, v. 42, n. 2, p. 31-41, Abr./Jun. 2002;
- BUCKINGHAM, M e COFFMAN, C. *First, break all the rules: what the world's greatest managers do differently*. New York: Simon & Schuster, 1999;
- CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François.(Org.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. v. 1. 3ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1996;
- CHOPRA, Deepak. A alma da liderança. *HSM Management*, Barueri: HSM do Brasil, p. 60-63, julho-agosto 2002;
- COSTA, Wellington S. da. Resgate da humanização no ambiente de trabalho. *Caderno de Pesquisas em Administração*. São Paulo: FEA-USP, v. 9, n. 2, p. 13-23, abril/junho, 2002;
- DEJOURS, Christophe. *O fator humano*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2002;
- _____. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François.(Org.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. V. 1. 3ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1996;
- DE MASI, Domenico (org.). *A economia do Ócio*. 2ª edição. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2001;
- DOWBOR, Ladislau. *O que acontece no trabalho?* São Paulo: Editora Senac, 2002;
- _____. *O mosaico partido: a economia além das equações*. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2000;
- _____. *A reprodução social: propostas para uma gestão descentralizada*. 2ª edição. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1998;
- ENRIQUEZ, Eugène. Vida psíquica e organização. In: MOTTA, Fernando C. P. & FREITAS, Maria E. de (Orgs.). *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000;
- EVANS, Paul. Carreira, sucesso e qualidade de vida. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: EAESP/FGV, v. 36, n. 3, p. 14-22, Jul./Set. 1996;

- FRANÇA, Ana C. L. *Interfaces da qualidade de vida no trabalho na administração de empresas: fatores críticos da gestão empresarial para uma nova competência*. Tese (Livro-Docência em Administração) – USP – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Departamento de Administração. São Paulo: Universidade São Paulo, 2001;
- FREITAS, Maria E. de. *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?* 3ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002;
- _____. Contexto social e imaginário organizacional moderno. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: EAESP/FGV, v. 40, n. 2, p. 6-15, Abr./Jun. 2000a;
- _____. A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. In: MOTTA, Fernando C. P. & FREITAS, Maria E. de (Orgs.). *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000b;
- FRIED, Y., SLOVIK, Linda H., BEN-DAVID, H. A. e TIEGS, Robert B. Exploring the relationship between workspace density and employee attitudinal reactions: an integrative model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Leicester: The British Psychological Society, n. 74, p. 359-372, 2001;
- FRY, Ann. Proper hiring can foster ‘happiness’ in workplace. *Austin Business Journal*, February 19, 2001. Disponível em: <http://www.austin.bizjournals.com/austin/stories/2001/02/19/smallb4.html> Acesso em: 01 set. 2002;
- HOSMER, Larue T. Why be moral? A different rationale for managers. *Business Ethics Quarterly*, [s.i.: s.n], v. 4, n. 2, p. 191-204, 1994;
- JANSSEN, Onne. Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor: [s.n.], v. 44, n. 5, p. 1039-1050, 2001;
- KIM, Soonhee. Participative management and job satisfaction: lessons for management leadership. *Public Administration Review*, Washington: [s.n.], v. 62, n. 2, p. 231-241, March/April 2002;
- LAMA, Dalai. *Uma ética para o novo milênio*. 7ª edição. Rio de Janeiro: Sextante, 2000;
- LEVERING, Robert. *Um excelente lugar para se trabalhar*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1997;
- LÉVY-LEBOYER, Claude. *A crise das motivações*. São Paulo: Editora Atlas, 1994;
- LOWE, Graham S. e SCHELLENBERG, Grant. Employees’ basic value proposition: strong HR strategies must address work values. *Canadian HR Reporter*. July 15, p. 23-24, 2002;
- LUBIT, Roy. The long-term organizational impact of destructively narcissistic managers. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: EAESP/FGV, v. 42, n. 3, p. 66-77, Jul./Set. 2002;
- MACAROV, D. Humanising the workplace as squaring the circle. *International Journal of Manpower*, Bradford: [s.n.], v. 2, n. 3, p. 6-14, 1981;
- MATOS, F. Gomes de. *Empresa com alma*. São Paulo: Makron Books, 2001;
- _____. *Empresa Feliz*. São Paulo: Makron Books, 1998;
- MONTMORENCY, Sônia. *Investimento no capital humano: a humanização das organizações como força propulsora de modernização da sociedade*. Dissertação (Mestrado em Administração). São Paulo: PUC – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 1998;
- MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: EAESP/FGV, v. 41, n. 3, p. 8-19, Jul./Set. 2001;
- NEGRÃO, Isabel C. A. Resolução de conflitos nas organizações: vivência e transcendência. In: TREVISAN, Leonardo e CASTRO, Maria da C. de. (Orgs.) *Transformações no trabalho*. São Paulo: Olho D’água, 2002;
- O’CONNELL, Nadya L. Rewarding employees with psychic income: pays long-term dividends, *Benefits Quarterly*, Brookfield: [s.n.], p. 7-21, third quarter 2001;

- PEREIRA, Jamile B. C. Perfis comportamentais e as transformações no trabalho. In: TREVISAN, Leonardo e CASTRO, Maria da C. de. (Orgs.) *Transformações no trabalho*. São Paulo: Olho D'água, 2002;
- PIERCE, Gregory F.A. *Spirituality @ work: 10 ways to balance your life on the job*. Chicago: Loyola Press, 2001;
- REICHHELD, Frederick F. *Princípios da lealdade: como os líderes atuais constroem relacionamentos duradouros e lucrativos*. Rio de Janeiro: Campos, 2002;
- ROSENBLUTH, Hal F. e PETERS, Diane M. *Customer comes second and other secrets of exceptional service*. New York: Quill William Morrow, 1992;
- SARMA, E. J. Workplace motivation: kindle positive thoughts. *Express Computer*. Disponível em: <http://www.expressitpeople.com/20020401/management1.shtml> Acesso em: 01 set. 2002;
- SENNETT, Richard. *A corrosão do caráter: as conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. 5ª edição. Rio de Janeiro: Record, 2001;
- SPEARS, Martha C. e PARKER, Darrell F. A probit analysis of the impact of training on performance appraisal satisfaction. *American Business Review*, West Haven: [s.n.], p. 12-16, June 2002;
- STANLEY, T. L. The joy of working: a new look at job satisfaction. *SuperVision*, Burlington: [s.n.], v. 62, n. 9, p. 3-6, September, 2001;
- TAMAYO, Alvaro. Prioridades axiológicas, atividade física e estresse ocupacional. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba: ANPAD, v. 5, n. 3, p. 127-147, Set/Dez. 2001;
- _____. Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. *Revista de Administração*. São Paulo: FEA-USP, v. 35, n. 2, p. 37-47, abril/junho 2000;
- _____. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração*, São Paulo: FEA-USP, v. 33, n. 3, p. 56-63, julho/setembro 1998;
- TAYLOR, Susan L. e COSENZA, Robert M. Reducing turnover in public accounting firms: an internal marketing strategy. *Journal of Professional Services Marketing*, [s.l.]: The Haworth Press, Inc., v. 17, n. 2, p. 135-147, 1998;
- TRIGO, Ruth Y. L. Sofrimento no trabalho. In: TREVISAN, Leonardo e CASTRO, Maria da C. de. (Orgs.) *Transformações no trabalho*. São Paulo: Olho D'água, 2002;
- VANDERKOLK, Barbara S. e YOUNG, Ardis. *The work and family revolution: how companies can keep employees happy and business profitable*. New York: Facts on File, 1991;
- VASCONCELOS, Anselmo F. Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. *Caderno de Pesquisas em Administração*. São Paulo: FEA-USP, v. 8, n. 1, p. 23-35, janeiro/março 2001;
- VERGARA, Sylvia C. e BRANCO, Paulo D. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: EAESP/FGV, v. 41, n. 2, p. 20-30, Abr./Jun. 2001.