

Cristiane Budde

**POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS
E FELICIDADE NO TRABALHO: ESTUDO DE CASO DE UMA
ORGANIZAÇÃO DE TECNOLOGIA**

Tese apresentada como requisito parcial à obtenção de grau de Doutora em Psicologia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, na Área I (Psicologia das Organizações e do Trabalho), Linha I (Processos psicossociais e de saúde no trabalho e nas organizações), Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: Prof. Dr. Narbal Silva
Coorientadora: Dra. Juliana Cerentini Pacico

Florianópolis,
2018

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Budde, Cristiane
Políticas e práticas de gestão de pessoas e
felicidade no trabalho : estudo de caso de uma
organização de tecnologia / Cristiane Budde ;
orientador, Narbal Silva, coorientador, Juliana
Cerentini Pacico, 2018.
297 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas,
Programa de Pós-Graduação em Psicologia,
Florianópolis, 2018.

Inclui referências.


1. Psicologia. 2. Felicidade no trabalho. 3.
Organizações. 4. Psicologia positiva. 5. Gestão de
pessoas. I. Silva, Narbal. II. Cerentini Pacico,
Juliana. III. Universidade Federal de Santa
Catarina. Programa de Pós-Graduação em Psicologia.
IV. Título.

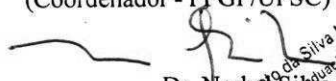
Cristiane Budde

***POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E
FELICIDADE NO TRABALHO: ESTUDO DE CASO DE UMA
ORGANIZAÇÃO DE TECNOLOGIA***


Tese aprovada como requisito parcial à obtenção do grau de Doutor em Psicologia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Santa Catarina.

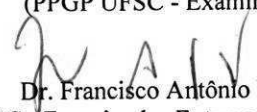
Florianópolis, 4 de Setembro de 2018.

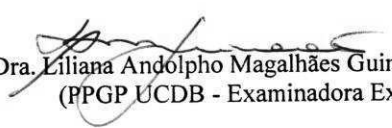

Dr. Carlos Henrique Sancineto da Silva Nunes
(Coordenador - PPGP/UFSC)


Dr. Nairber Silva
(PPGP UFSC - Orientador)

Videoconferência
Dra. Juliana Cereantini Pacico
(UIOWA - Coorientadora por videoconferência)


Dr. Iúri Novaes Luna
(PPGP UFSC - Examinador Interno)


Dr. Francisco Antônio Pereira Fialho
(PPGEGC UFSC - Examinador Externo ao Programa)


Dra. Líliliana Andólpho Magalhães Guimarães
(PPGP UCDB - Examinadora Externa)

Dra. Maiana Farias Oliveira Nunes
(PPGP UFSC - Examinadora Interna Suplente)

Dra. Ana Paula Grillo Rodrigues
(Dra. - Examinadora Externa Suplente)

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, a Deus, por iluminar meu caminho, me guiar, dar conforto e me fortalecer nos momentos difíceis.

A Gabriel Celso Kulevicz da Silva, que me acompanhou ao longo de toda essa jornada, com muita paciência, carinho, apoio e compreensão.

À minha família, que sempre esteve ao meu lado, incentivando os meus estudos.

A meu professor orientador, Narbal Silva, com quem muito aprendi, e que muito contribuiu para a construção deste trabalho.

A coorientadora, Juliana Cerentini, pelas contribuições e esclarecimento de dúvidas.

À banca examinadora, pelo aceite em fazer parte deste momento importante e pelas valiosas contribuições.

Aos colegas e amigos do LAPPOT, em especial Andresa Darosci da Silva Ribeiro, pelas parcerias em trabalhos, indicações de leitura e contribuições para esta tese.

Aos amigos Thiago Rafael Bremm, Felipe D'Aquino e Laine, que contribuíram nos momentos iniciais da pesquisa.

À Ligia, Celso, Affonso, Laine, Daniela e Ismênia, que sempre me incentivaram e me forneceram apoio nesses anos de estudos.

Ao padrinho Adolfo Rutzen e à Selma por todo o apoio, incentivo e carinho, em especial nesses últimos dois anos.

À madrinha Gudrun Budde e Jürgen Zahn, por todo o carinho e as vivências compartilhadas, que me proporcionaram inspiração e energia para os momentos finais de construção desta tese.

À CAPES, sendo que o presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

RESUMO

O trabalho ocupa posição central na vida da maioria das pessoas. Ele organiza os horários e compromissos, além de ser importante para a autoestima, identidade e autorrealização. Nesse sentido, destaca-se a importância de as políticas e práticas de gestão de pessoas contribuírem para a felicidade dos trabalhadores, proporcionando suporte e ações que visem aspectos como relacionamentos saudáveis, estrutura física adequada, remuneração e benefícios justos, e desenvolvimento pessoal e profissional. Para a construção desta tese, portanto, foram desenvolvidos quatro estudos, com o objetivo de compreender como as políticas e as práticas de gestão de pessoas, desenvolvidas por uma organização de tecnologia, relacionam-se com a construção e a percepção de felicidade no trabalho. Foram realizadas revisão sistemática de literatura, análise de documentos, aplicação de questionários e entrevistas com gestores e demais trabalhadores. O primeiro estudo trata-se de uma revisão de literatura acerca do tema felicidade no trabalho e gestão de pessoas, em que se discute o conceito, seus componentes e repercussões de políticas e práticas orientadas para a felicidade. O segundo apresenta os resultados do questionário sobre felicidade no trabalho, em que se buscou identificar fatores relevantes para os trabalhadores e a contribuição da gestão de pessoas para a felicidade no trabalho. O artigo três baseia-se nas entrevistas e documentos, e visa compreender como as políticas de gestão propostas são aplicadas em práticas e as implicações para a percepção de felicidade no trabalho. Por fim, o último estudo realiza uma triangulação dos dados, identificando confluências e divergências entre documentos, discurso dos gestores e respostas dos demais trabalhadores. Também discute a questão da redução de pessoal, que se evidenciou por meio das entrevistas, e as repercussões na percepção de felicidade dos trabalhadores. Como resultados de ambos instrumentos de coleta de dados (questionários e entrevistas), observou-se que existe a crença, por parte de todos os trabalhadores da organização pesquisada, de que é possível ser feliz no trabalho, e que fatores materiais e imateriais são importantes para isso. O processo de redução de pessoal e a reestruturação organizacional, entretanto, parecem trazer impactos para a percepção de felicidade da maioria dos trabalhadores, principalmente dos que estão há mais tempo na organização, devido a aspectos como a modificação das práticas realizadas pela gestão de pessoas.

Palavras-chave: Felicidade no trabalho; Psicologia Positiva; Organizações.

ABSTRACT

Work occupies a central position in most people's lives. It organizes schedules and appointments, as well as being important for self-esteem, identity and self-realization. Therefore, the importance of policies and practices of people management contribute to the happiness of workers, providing support and actions that aim at aspects such as healthy relationships, adequate physical structure, remuneration and fair benefits, and personal and professional development. For the construction of this thesis, four studies were developed, with the objective of understanding how the policies and practices of people management, developed by a technology organization, are related to the construction and the perception of happiness at work. A systematic literature review, document analysis, application of questionnaires and interviews with managers and other workers were carried out. The first study deals with a literature review on the theme of happiness at work and people management, where the concept, its components and repercussions of policies and practices oriented towards happiness are discussed. The second presents the results of the questionnaire on happiness at work, which sought to identify factors relevant to workers and the contribution of people management to happiness at work. Article three is based on interviews and documents and aims to understand how the proposed management policies are applied in practices and the implications for the perception of happiness at work. Finally, the last study performs a triangulation of the data, identifying confluences and divergences between documents, managers' discourse and responses of other workers. It also discusses the issue of staff reduction, which was evidenced through interviews, and the repercussions on workers' perception of happiness. As a result of both instruments of data collection (questionnaires and interviews), it was observed that there is a belief by all the workers of the research organization that it is possible to be happy at work, and that material and immaterial factors are important for this. The process of staff reduction and organizational restructuring, however, seem to have an impact on the perception of happiness of the majority of workers, especially those who have been in the organization for a long time, due to aspects such as the modification of practices carried out by people management.

Keywords: Happiness at work. Positive psychology. Organizations.

RESUMEN

El trabajo ocupa una posición central en la vida de la mayoría de las personas. Él organiza los horarios y compromisos, además de ser importante para la autoestima, identidad y autorealización. En este sentido, se destaca la importancia de que las políticas y prácticas de gestión de personas contribuyan a la felicidad de los trabajadores, proporcionando apoyo y acciones que visen aspectos como relaciones saludables, estructura física adecuada, remuneración y beneficios justos, y desarrollo personal y profesional. Para la construcción de esta tesis, por lo tanto, se desarrollaron cuatro estudios, con el objetivo de comprender cómo las políticas y las prácticas de gestión de personas, desarrolladas por una organización de tecnología, se relacionan con la construcción y la percepción de la felicidad en el trabajo. Se realizaron revisión sistemática de literatura, análisis de documentos, aplicación de cuestionarios y entrevistas con gestores y demás trabajadores. El primer estudio se trata de una revisión de literatura acerca del tema de la felicidad en el trabajo y gestión de las personas, en que se discute el concepto, sus componentes y repercusiones de políticas y prácticas orientadas hacia la felicidad. El segundo presenta los resultados del cuestionario sobre la felicidad en el trabajo, en el que se buscó identificar factores relevantes para los trabajadores y la contribución de la gestión de personas para la felicidad en el trabajo. El artículo tres se basa en las entrevistas y documentos, y pretende comprender cómo las políticas de gestión propuestas se aplican en prácticas y las implicaciones para la percepción de la felicidad en el trabajo. Por fin, el último estudio realiza una triangulación de los datos, identificando confluencias y divergencias entre documentos, discurso de los gestores y respuestas de los demás trabajadores. También discute la cuestión de la reducción de personal, que se evidenció por medio de las entrevistas, y las repercusiones en la percepción de felicidad de los trabajadores. Como resultados de ambos instrumentos de recolección de datos (cuestionarios y entrevistas), se observó que existe la creencia, por parte de todos los trabajadores de la organización investigada, de que es posible ser feliz en el trabajo, y que factores materiales e inmateriales son importantes para eso. El proceso de reducción de personal y la reestructuración organizacional, sin embargo, parecen traer impactos para la percepción de la felicidad de la mayoría de los trabajadores, principalmente de los que ya están más tiempo en la organización,

debido a aspectos como la modificación de las prácticas realizadas por la gestión de personas.

Palabras clave: Felicidad en el trabajo. Psicología Positiva. Organizaciones.

SUMÁRIO

1	APRESENTAÇÃO.....	15
2	INTRODUÇÃO.....	17
3	ASPECTOS TEÓRICOS.....	27
3.1	O CONCEITO DE FELICIDADE.....	27
3.2	GESTÃO DE PESSOAS.....	31
3.3	GESTÃO DE PESSOAS E CONSTRUÇÃO DA FELICIDADE.....	33
3.4	ASPECTOS EPISTEMOLÓGICOS.....	38
4	ESTRUTURA METODOLÓGICA DA TESE.....	43
4.1	OBJETIVO GERAL.....	43
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	43
4.3	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	43
4.4	OS ARTIGOS DA TESE.....	44
4.5	ASPECTOS ÉTICOS.....	45
4.6	CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO – A ESCOLHA DA ORGANIZAÇÃO E SUAS CARACTERÍSTICAS.....	45
4.7	PARTICIPANTES, INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	48
4.8	A ANÁLISE DOS DADOS EMPÍRICOS.....	50
4.8.1	Análise documental.....	50
4.8.2	Estudo empírico quantitativo descritivo e qualitativo – Questionários.....	51
4.8.3	Estudo empírico qualitativo – Entrevistas.....	51
4.8.4	Estudo apresentando a triangulação dos dados.....	52
5	OS ESTUDOS DA TESE.....	55
5.1	ESTUDO 1 – FELICIDADE NO TRABALHO E GESTÃO DE PESSOAS: UMA REVISÃO.....	57
5.2	ESTUDO 2 - A PERCEPÇÃO DE TRABALHADORES ACERCA DA SUA FELICIDADE E DA CONTRIBUIÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	109
5.3	ESTUDO 3 – POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E FELICIDADE NO TRABALHO – ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO EM PROCESSO DE MUDANÇA ..	165

5.4	ESTUDO 4 – IMPACTOS DE UM PROCESSO DE ENXUGAMENTO NAS POLÍTICAS E NAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS DE UMA ORGANIZAÇÃO E A PERCEÇÃO DE FELICIDADE DOS TRABALHADORES	229
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS DA TESE	263
	REFERÊNCIAS.....	267

APRESENTAÇÃO

O tema de estudo da presente tese surgiu, inicialmente, do interesse da pesquisadora em descobrir quais elementos podem ser considerados importantes para que uma pessoa se considere feliz em seu trabalho, e em como isso pode ser trabalhado pela área de gestão de pessoas de uma organização.

Tal inquietação adveio de experiências profissionais anteriores da pesquisadora, que revelavam pouco interesse da gestão pela felicidade dos trabalhadores, e também da minha pesquisa de mestrado, que mostrou pouca atenção dos setores de Recursos Humanos/Gestão de Pessoas no sentido de se preocuparem com as pessoas diante de situações difíceis. Ademais, o tema também se relaciona com a inserção da pesquisadora no Laboratório de Psicologia Positiva nas Organizações e no Trabalho (LAPPOT), pesquisado e discutido nos grupos de estudo e reuniões. O laboratório tem como coordenador o prof. Dr. Narbal Silva, que é orientador desta pesquisa, e vem desenvolvendo diversos estudos e projetos vinculando conceitos de Psicologia Positiva, como Capital Psicológico Positivo e Felicidade ao contexto organizacional.

Assim, a presente tese, além de contribuir com a ampliação do conhecimento acerca da temática “Felicidade e gestão de pessoas”, visa descobrir e disseminar políticas e práticas de gestão que possam ser aplicadas nas organizações, de modo a fomentar um ambiente de trabalho saudável que promova o sentimento de felicidade aos seus trabalhadores e também alcançar resultados positivos.

1 INTRODUÇÃO

O trabalho, de acordo com Blanch Ribas (2003), é uma atividade humana complexa, social e dinâmica, que se distingue de qualquer atividade animal por sua natureza consciente, reflexiva, estratégica, propositiva, instrumental e moral. Constitui-se como um fenômeno psicossocial central à vida da maioria das pessoas, pois, na perspectiva social, organiza os horários, os compromissos, as atividades e as relações sociais (Silva & Tolfo, 2012; Zanelli & Silva, 2008). Na perspectiva psicológica, para Zanelli e Silva (2008), o trabalho se constitui como um elemento central no desenvolvimento do autoconceito do sujeito e é também uma fonte importante de autoestima, sendo, portanto, um elemento forte na construção da identidade do ser humano. Segundo Christophoro e Waidman (2002), o trabalho é o meio pelo qual o homem se realiza; produz e reproduz, sendo que pode representar um meio de manter a saúde, ou, por outro lado, pode ser um meio ou instrumento de doença e morte.

O contexto do trabalho tem passado por transformações significativas nas últimas décadas, expressas, principalmente, pela grande criação e implementação de tecnologias e reestruturação da organização do trabalho. Essas mudanças trazem consequências para os trabalhadores, que podem se ver obrigados a se adaptar rapidamente, haja vista o aumento de exigências nas organizações. Desse modo, o trabalhador busca qualificar-se e, ao mesmo tempo, pode sentir-se inseguro quanto a sua permanência na organização. Além disso, pode perceber uma deterioração das relações interpessoais no trabalho (Heloani, 2003).

Nesse cenário, salienta-se a importância de os gestores das organizações prezarem por políticas e práticas que busquem construir a felicidade no trabalho. Uma gestão de pessoas positiva e orientada para a felicidade, portanto, focar-se-ia em políticas e práticas voltadas para a valorização, participação dos trabalhadores, aprendizagem e a promoção de relações interpessoais orientadas por preceitos como confiança e integridade, e a promoção de outros fatores relacionados à felicidade, ao proporcionar benefícios às pessoas e também à organização. Assim, cabe destacar a definição proposta por Silva, Cugnier e Budde (2017, p. 211) sobre políticas e práticas de gestão positiva, que, em síntese, “têm como propósito fundamental edificar organizações que possam ser percebidas pelos gestores e demais

trabalhadores como lugares de excelência física e, sobretudo, psicossocial para as pessoas trabalharem”.

Nas últimas décadas, a felicidade é considerada um valor precioso e almejado, de modo que, no senso comum, muito se discute no sentido de como alcançá-la, seja na vida pessoal ou no ambiente de trabalho. Contudo, defini-la não é tarefa simples e, nesse sentido, estudos acadêmicos também têm aumentado seu interesse pelo tema, embora ainda estejam bastante incipientes. Nesse sentido, um dos grandes desafios para o desenvolvimento desta tese, foi construir um conceito de felicidade no trabalho, considerando os poucos estudos teóricos e empíricos encontrados, e a divergência de concepções existentes.

De acordo com Ferraz, Tavares e Zilberman (2007, p. 236), a maioria das definições “faz menção a um estado emocional positivo, com sentimentos de bem-estar e prazer”. Silva e Tolfo (2012, p. 96) definem felicidade como “um estado perene de satisfação, equilíbrio físico e psíquico”. Para os últimos autores, ela também tem o significado de paz interior ou bem-estar espiritual, e ainda pode ser compreendida como uma condição de realização perene, tanto na vida profissional quanto nos espaços da vida pessoal. Entretanto, momentos de tristeza presentes ao longo da vida, por exemplo, não caracterizariam, necessariamente, ausência de felicidade.

Mas, o que é necessário para se obter felicidade no trabalho? A literatura mostra que o aumento das condições financeiras não implica, de modo geral, em um aumento correlato nos níveis de felicidade (Ferraz, Tavares & Zilberman, 2007; Silva & Tolfo, 2012). A felicidade nas organizações adviria, portanto, de meios que proporcionem bem-estar psicossocial e físico, de propósitos considerados significativos em relação ao trabalho, de interações que envolvam respeito mútuo, compromisso (Silva, & Tolfo, 2012; Zanelli & Silva, 2008). Assim, estaria vinculada ao sentido que o trabalho tem para a pessoa, ao reconhecimento profissional, à qualidade dos relacionamentos interpessoais, à percepção de justiça organizacional, dentre outros aspectos.

De acordo com Campaniço (2012), entre as experiências positivas que as pessoas podem ter diariamente no trabalho, destaca-se o apoio social dos colegas de trabalho. Além disso, segundo estudos, tem-se verificado que a felicidade pode aumentar a produtividade e a lucratividade nas organizações (Wright, & Cropanzano, 2000; Rego, 2009; Campaniço, 2012; Maio, 2016). Nesse sentido, vale ressaltar que

os pressupostos da cultura organizacional também se relacionam com a saúde, a qualidade de vida e a felicidade dos trabalhadores (Zanelli & Silva, 2008; Zanelli, Silva, & Tolfo, 2011), de modo que deve ser algo observado nas organizações que pretendem promover e construir a felicidade.

Os pressupostos que norteiam a cultura podem ser revelados e confirmados de diferentes maneiras, como valores (declarados e praticados), “rituais, mitos, estórias, gestos e artefatos visíveis e simbólicos no ambiente da organização” (Tolfo, Silva & Luna, 2009, p. 8). De acordo com Schein (1987), na instância dos pressupostos básicos da cultura, instância mais profunda, é que se encontram as verdadeiras orientações sobre as relações das pessoas no interior da organização e também com o meio externo. Existem diferentes pressupostos que orientam as relações e ações na organização, como os pressupostos racional-econômicos (focados em metas econômicas), os pressupostos sociais (em que as necessidades e expectativas dos trabalhadores são consideradas importantes para a qualidade e a produtividade), e os pressupostos de autorrealização (valorização do trabalho com significado, que proporciona a criatividade).

Entretanto, é importante que os pressupostos organizacionais sejam expressos por meio de valores praticados, ações e artefatos visíveis e audíveis. De acordo com Tolfo, Silva e Luna (2009), muitas vezes a gestão da qualidade de vida no trabalho se constitui em controle disfarçado, com discursos considerados “politicamente corretos”, de que as pessoas são o patrimônio fundamental da organização. Contudo, o discurso, muitas vezes, não coincide com a prática, que se mostra contraditória ao que é proferido em valores, documentos e discursos.

Ainda de acordo com os autores, pressupostos culturais referentes ao ser humano no trabalho resultam em valores e práticas organizacionais expressas por meio de artefatos visíveis e audíveis, como políticas salariais e de ascensão de carreira, ambiente psicossocial saudável, políticas de desenvolvimento pessoal e profissional, processos de comunicação organizacional, equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Dessa forma, é no nível mais superficial da cultura organizacional que as contradições, que podem existir, ficam mais evidentes e, “via de regra, são identificadas nas estratégias de gestão de pessoas” (Tolfo, Silva, & Luna, 2009, p. 9). Em relação a isso, Cunha, Rego & Lopes (2013) afirmam que “boas” práticas de gestão sem que exista uma orientação humanizada culminam em espaços organizacionais cínicos, com pouca cooperação, e pouco resilientes para

enfrentar desafios e crises, o que também repercutirá negativamente, em algum momento, no desempenho e na competitividade.

Nesse sentido, reflete-se sobre a relevância e o papel dos pressupostos organizacionais e das práticas deles decorrentes, no sentido de construir e promover políticas e práticas de gestão focadas no ser humano, em sua possibilidade de se desenvolver no trabalho, de perceber sentido no que faz, de ter condições de trabalho adequadas, uma comunicação efetiva, dentre outros fatores que podem contribuir para a construção da felicidade no trabalho, que serão melhor discutidos a seguir.

Martínez, Salanova e Llorens (2016, p. 301) salientam que, nas organizações, “não devemos conformar-nos com ‘curar’, também há que ‘cuidar’”. As autoras, portanto, propõem intervenções positivas centradas nas pessoas, que visam desenvolver plenamente as potencialidades e as forças. Elas citam onze principais:

a. Identificar forças chave (fortalezas) e a sua prática cotidiana no trabalho. Este aspecto também está relacionado, portanto, a encontrar sentido no trabalho que se faz.

b. Praticar a amabilidade com as pessoas no trabalho. Englobam-se, assim, comportamentos pró-sociais, de ajuda, partilha e cooperação.

c. Expressar gratidão, que é definido pelas autoras como um sentimento de assombro e apreciação pela vida que nos permite, entre outras coisas positivas, saborear experiências positivas, reforçar a autoestima e construir vínculos sociais entre os colegas. Além do mais, torna-se um antídoto às emoções tóxicas, incrementa a felicidade, aumenta as condutas de elevação, bem como uma cascata de benefícios psicológicos e sociais (Martínez, Salanova e Llorens, 2016, p. 301).

d. Aprender a perdoar. Implica em reconhecer a gravidade do dano, e, ao mesmo tempo, reduz a ira, a motivação para a vingança e o ressentimento. Segundo as autoras, essa prática fortalece as relações sociais positivas, como a felicidade e a autoestima.

e. Partilhar notícias positivas. As autoras salientam que essa prática possibilita contagiar o *feeling* positivo, aumentar as emoções positivas e experienciar os aspectos positivos por mais tempo.

f. Cuidar das relações pessoais. Engloba comportamentos de compartilhamentos, cumprimentos (“bom dia”), auxiliar aos outros quando solicitado.

- g. Refletir sobre o que é positivo, resgatando experiências positivas e emoções associadas a elas.
- h. Cultivar o otimismo realista ou o otimismo inteligente, que diz respeito a desenvolver a expectativa global de que, no futuro, ocorrerão mais coisas boas do que más, e que as dificuldades serão superadas.
- i. Praticar *mindfulness* (ou total atenção no presente), que significa permitir que cada pessoa viva o momento presente. Essa prática propicia a criatividade, a tomada de decisão e as relações sociais, e melhora o desempenho.
- j. Estabelecer metas pessoais que sejam gratificantes, harmoniosas e autênticas, estabelecendo um plano, de modo a se esforçar e persistir quando obstáculos surgirem.
- k. Ser resiliente, ou seja, desenvolver a capacidade de se adaptar de modo positivo frente às adversidades.

Essas intervenções positivas centradas nas pessoas, portanto, podem contribuir para a felicidade na organização, uma vez que fazem parte de estratégias implementadas pelas equipes e organizações, com o objetivo de melhorar o rendimento, a satisfação, a qualidade de vida, a saúde no trabalho. Ademais, além dos aspectos já citados, Martínez, Salanova e Llorens (2016) mencionam um tipo complementar de intervenções positivas, que são as dirigidas à organização. Salientam, assim, a imprescindibilidade de alinhar as intervenções com a cultura e as políticas organizacionais, planejá-las com objetivos realistas, implementar e avaliar os impactos das intervenções ao longo do tempo, promover as crenças de eficácia, a saúde, a automotivação.

Além disso, Cunha, Rego e Lopes (2013) destacam que as interações humanas têm um papel crítico na criação de organizações positivas. Nesse sentido, ressaltam, ainda, a relevância das interações entre líderes e liderados, com atuação de líderes autênticos, caracterizados por conhecer suas próprias forças e fraquezas, ouvir as pessoas e considerar as diferentes opiniões, expressar verdadeiramente sentimentos e opiniões, e fornecer informações de maneira transparente (Peterson, Walumbwa, Avolio, & Hannah, 2012).

Contudo, conforme afirmam Cunha, Rego e Lopes (2013), ainda se observam poucas organizações que se focam nos aspectos positivos, de modo que, geralmente, ocorre o foco nas fragilidades, fraquezas e problemas, com a compreensão das pessoas mais como um custo do que como um ativo, com potenciais talentos a desenvolver.

Apesar dessa constatação, estudos têm sugerido que, em organizações positivas, com foco nas pessoas, obtêm-se diversos ganhos, como resultados econômico-financeiros (Fulmer, Gerhart, & Scott, 2003), e melhores desempenhos e trabalhadores mais felizes (Cameron, Mora, Leutscher, & Calarco, 2011; Cameron, Bright, & Caza, 2004).

Destaca-se, portanto, a importância de a gestão organizacional (como um todo), bem como a gestão de pessoas e os líderes, estar atenta aos pressupostos, valores e políticas organizacionais para planejar e implementar ações e intervenções positivas orientadas para a felicidade dos trabalhadores. Elas precisam se relacionar com a cultura organizacional, não ser meramente uma ação pontual desconexa do restante da cultura, das políticas e das exigências organizacionais.

Observa-se, assim, que propor políticas e práticas orientadas para a felicidade compreende uma grande complexidade, envolvendo instâncias mais profundas da cultura organizacional. Além disso, identificar os fatores que podem contribuir para a felicidade dos trabalhadores também é um desafio, assim como definir o próprio conceito de felicidade.

Nesse sentido, apesar de o tema Felicidade ser analisado e discutido ao longo do tempo, ele, enquanto conceito próprio e distinto de outros correlatos ainda não foi extensamente investigado, de modo que se torna difícil, inclusive, conceitua-lo. Estudos recentes têm se preocupado com a definição de felicidade e com aspectos que a diferenciam de outros conceitos. Dessa forma, Ribeiro e Silva (2018) discutem os significados que são conferidos ao constructo felicidade na subárea de conhecimento da Psicologia Positiva nas Organizações e no Trabalho. Em sua revisão integrativa, os autores identificaram que o bem-estar, principalmente o subjetivo, é utilizado muitas vezes como sinônimo de felicidade. Contudo, Ribeiro e Silva (2018) afirmam que embora relacionados, os conceitos de bem-estar e felicidade apresentam distinções, de modo que são, equivocadamente, utilizados como sinônimos.

Ademais, Ribeiro, Boehs, Farsen e Biavati (2017) também discutiram, em capítulo de livro, e, posteriormente em artigo científico (Farsen, Boehs, Ribeiro, Biavati, & Silva, 2018), os conceitos de qualidade de vida, felicidade e bem-estar, no sentido de compreendê-los e identificar distinções entre eles. Assim, embora hajam semelhanças e estejam bastante relacionados, as autoras propõem que existem diferenças entre os conceitos. A qualidade de vida, portanto, é

compreendida pelos autores como majoritariamente relacionada à saúde física e às questões objetivas, enquanto o bem-estar e a felicidade estariam mais orientados a emoções e sentimentos. Entretanto, a felicidade seria, para eles, mais abrangente que o bem-estar. Esses aspectos serão melhor apresentados e trabalhados ao longo deste estudo. Vale destacar, contudo, que se adota neste trabalho, a concepção de felicidade tal qual Ribeiro e Silva (2018), como um conceito próprio, relacionado a outros correlatos, mas distinto deles. Dessa forma, em síntese, a felicidade diz respeito a sentimentos preponderantemente positivos, socialmente construídos, recorrentes e perenes, ao longo do tempo e no espaço social (Silva, Ribeiro, Budde, & Tolfo, 2017; Ribeiro, & Silva, 2018).

Além do desafio presente nesta tese, de definir e compreender o que seria a felicidade em si, soma-se a dificuldade de identificar quais elementos são relevantes para a construção da felicidade no contexto do trabalho e como a área de gestão de pessoas pode contribuir com esse processo, tendo em vista os poucos estudos teóricos e empíricos encontrados. Além disso, na prática, observam-se ainda organizações que se orientam apenas pelo mercado, pela competitividade, atribuindo pouco valor aos trabalhadores enquanto seres humanos, de maneira que se observam poucas políticas e práticas que visam experiências positivas aos trabalhadores (Cunha, Rego, & Lopes, 2013).

No entanto, observa-se o conceito de organizações saudáveis, que se caracterizam por serem eficazes e efetivas no que fazem e, além disso, reconhecerem que as saúdes individual, coletiva e da comunidade organizacional são interdependentes (Lewis, 2008; Cugnier, 2016). Neste tipo de organização, a força de trabalho é valorizada, preconiza-se um trabalho significativo e seguro, com oportunidades para o autocrescimento, desenvolvimento e uso de habilidades, preconizam-se os bons relacionamentos interpessoais, e predomina uma sensação geral de justiça e equidade (Lewis, 2008). Outro aspecto considerado é o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, de modo que o trabalho, apesar de ser envolvente, não consome todo o tempo e a energia dos trabalhadores (*idem*, 2008). Nesse sentido, observam-se que esses aspectos podem contribuir em muito para a eficácia, efetividade e, também, para a felicidade no contexto de trabalho.

Salanova e Llorens (2016, p. 290) ampliam a concepção, propondo as organizações saudáveis e resilientes (HERO), “a partir da qual é possível avançar no desenvolvimento de meios laborais e sociais realmente saudáveis”. Para as autoras, os trabalhadores na organização

não são seres isolados, de modo que eles interagem uns com os outros e estão envolvidos em um contexto organizacional complexo, que também está inserido e mantém relações com um meio externo. Além disso, Salanova e Llorens (2016) salientam que, embora o trabalho seja uma parte importante da vida das pessoas, não é a única, ou seja, o trabalhador precisa ser considerado como pessoa integral e inserido em outros grupos.

Por meio dessas reflexões, é possível perceber que criar e promover ações e estratégias orientadas para a felicidade é um desafio complexo, que envolve diversos fatores, como já apontam Silva e Tolfo (2012) e já mencionado aqui. Tal desafio, relaciona-se tanto com aspectos materiais quanto imateriais. Os materiais estariam relacionados a fatores como remuneração justa e adequada, instrumentos e materiais para a realização do trabalho, e carga de trabalho. Ademais, os aspectos imateriais referem-se a fatores como reconhecimento pelo esforço e pelo trabalho realizado, possibilidades de crescimento pessoal e profissional, bom relacionamento com os colegas e com a chefia, sentido do trabalho e autonomia.

Outro aspecto que pode contribuir para a felicidade no contexto laboral diz respeito a participação e o envolvimento dos trabalhadores. Assim, o compartilhamento de valores pessoais e organizacionais, bem como da missão e da visão organizacional, possibilita que as pessoas se identifiquem e se comprometam mais com a organização em que trabalham (Zanelli & Silva, 2008, Sousa & Porto, 2015). Além disso, ações organizacionais referentes à responsabilidade social também podem propiciar propósito e significado ao trabalho realizado (Aaker, Rudd & Mogilner, 2011). Desse modo, ao perceber a relevância do trabalho realizado e a congruência entre objetivos pessoais e organizacionais, o trabalhador pode experimentar mais sentimentos positivos em relação ao seu trabalho e à sua organização. Nesse sentido, de acordo com estudo recente realizado por Sousa e Porto (2015), a confluência entre valores pessoais e organizacionais afeta positivamente a felicidade no trabalho.

Ademais, ressalta-se que as políticas e práticas de gestão de pessoas devem contribuir para que os trabalhadores busquem maior realização pessoal e profissional (Fiuza, 2010). Ainda em relação a isso, Fiuza (2010) afirma que essa contribuição deveria ser objetivo importante de uma organização, uma vez que as pessoas têm, atualmente, um papel estratégico e relevante nas organizações. Para a autora, a gestão de pessoas deve ser sustentada por teorias consistentes e

alinhada com o planejamento e à estratégia organizacional, contribuindo para o alcance de objetivos e resultados individuais e organizacionais.

Estudos realizados indicam que felicidade, produtividade e rentabilidade podem andar juntas, e, portanto, trazer benefícios para os trabalhadores e também para as organizações (Silva & Tolfo, 2012; Wright, & Cropanzano, 2000; Maio, 2016). É importante, contudo, que o planejamento, a estratégia, a cultura e as ações organizacionais estejam claras e alinhadas, permitindo que os objetivos organizacionais e pessoais, e a felicidade dos trabalhadores sejam possíveis de alcançar. Ademais, há de se pesquisar empiricamente quais fatores, de fato, contribuem para o aumento da felicidade no contexto laboral.

Assim, como apontado anteriormente, embora o tema “felicidade” tenha suscitado interesse nos últimos anos, ele ainda gera muitas discussões, e carece de definições, estudos teóricos e empíricos, em especial em relação às organizações, ao trabalho e ao papel da gestão de pessoas na construção na sua construção. Assim, foi realizada uma busca nas bases de dados Portal CAPES e BVS PSI, combinando descritores como “gestão de pessoas”, “recursos humanos”, “felicidade”, “felicidade no trabalho” e “bem-estar”, sendo este último, um dos conceitos que gera confusões conceituais e citado, não raro, como sinônimo de felicidade. Foram encontrados poucos resultados relevantes, em especial quando se associa o tema à gestão de pessoas. Maiores detalhes sobre essa busca podem ser encontrados no estudo 1 desta tese. Assim, apesar de o fenômeno “felicidade” estar sendo discutido e questionado em relação a sua conceituação e episteme, e também quanto a possibilidade de se encontrar felicidade no contexto das organizações, percebe-se que ainda são necessários mais estudos teóricos e empíricos nesse âmbito.

É possível observar na literatura, como será melhor detalhado no estudo 1, confusões conceituais acerca de conceitos relacionados, mas distintos, como bem-estar, qualidade de vida, satisfação e felicidade. Ademais, há autores que mencionam a felicidade como um termo de “senso comum”, sendo que seu estudo científico se daria pelo conceito de “bem-estar” (Paschoal, Torres & Porto, 2010; Horta, Demo & Roure, 2012). Essas divergências conceituais encontradas prejudicam a compreensão e o desenvolvimento de estudos sobre o tema, de modo a não colaborar também com a construção e a aplicação de políticas e práticas de gestão de pessoas orientadas para a felicidade dos trabalhadores. Tais políticas e práticas podem trazer benefícios, tanto para a organização como para as pessoas, de modo a aumentar a

produtividade e proporcionar prazer e propósito aos trabalhadores. Entretanto, na realidade organizacional, ainda são poucos os relatos de contextos em que a gestão prioriza, verdadeiramente (não apenas em valores declarados), aspectos relacionados à felicidade no trabalho.

Nesse sentido, ao considerar os poucos estudos encontrados e a importância de se prezar por políticas e práticas de gestão de pessoas que contribuam com a construção da felicidade no trabalho, justifica-se a pergunta de pesquisa: **Como as políticas e as práticas de gestão de pessoas se relacionam com a construção da felicidade no trabalho?** Assim, objetiva-se identificar políticas e práticas de gestão de pessoas que priorizem experiências mais positivas em relação ao trabalho, que possibilitem aos trabalhadores e às organizações construir a felicidade no trabalho. Além disso, pretende-se discutir como as políticas e as práticas desenvolvidas e aplicadas (ou não) pela gestão de pessoas são percebidas pelos trabalhadores, e como eles avaliam sua felicidade, ao considerar o contexto organizacional em que se encontram.

2 ASPECTOS TEÓRICOS

2.1 O CONCEITO DE FELICIDADE

O tema Felicidade, apesar de, às vezes, parecer uma questão recente na literatura, é estudado desde a Grécia Antiga, com filósofos como Sócrates, Platão e Aristóteles, e se referia à questão de levar uma vida virtuosa, com propósito, devotada aos bens mais elevados da existência (Bendassoli, 2007, Aristóteles, 1991, Myers & Diener, 1995). Sócrates inaugura um paradigma afirmando que a busca da felicidade seria uma tarefa de responsabilidade de cada indivíduo, ou seja, ela passa a ser vista como algo ao alcance do ser humano e não mais como algo que dependia dos desígnios dos deuses. Para Sócrates, a filosofia seria, então, o instrumento que possibilitaria alcançar a felicidade (Ferraz, Tavares & Zilberman, 2007; Bendassoli, 2007).

De acordo com Bendassoli (2007), algumas visões sobre felicidade, que ainda são influentes na sociedade atual, provêm da Grécia e de Roma, e propõem que a felicidade estaria centrada no prazer, ou na ausência de dor física. Contudo, essa visão de felicidade centrada no prazer vem sendo discutida e criticada. Assim, para Seligman (2004), as pessoas buscam, na atualidade, “atalhos” para alcançar a felicidade, resumindo-a ao prazer imediato, como compras, televisão, drogas, etc., e que, entretanto, esses “atalhos” não propiciam mudanças e não desenvolvem as virtudes e as forças pessoais. Afirma ainda que, uma vida feita de prazeres fáceis, sem utilização das forças pessoais e sem desafios, predispõe à depressão, pois as “as forças e virtudes podem murchar durante uma vida de facilidades, oposta a uma vida plena pela busca da gratificação” (Seligman, 2004, p. 186).

Existem divergências e confusões na conceituação do termo “felicidade”, de modo que, por vezes, é considerado como sinônimo de bem-estar subjetivo (Graziano, 2005; Paschoal, Torres & Porto, 2010), outras vezes é tratado como uma emoção (Ferraz, Tavares & Zilberman, 2007) e em outras, ainda, é entendida como um sentimento (Coleta & Coleta, 2006). Contudo, é possível identificar na literatura, duas grandes visões a respeito do conceito de felicidade, a hedônica e a eudaimônica (Campaniço, 2012; Rodríguez-Araneda, 2013-2014).

Segundo Rodríguez-Araneda (2013-2014), a perspectiva hedônica identifica a felicidade com as experiências subjetivas de prazer, aspectos emocionais e cognições positivas/agradáveis (prazeres mais imediatos, a curto prazo). Para Campaniço (2012), ela abrange

juízos e sentimentos agradáveis. Assim, a visão hedônica se relaciona aos estudos de bem-estar subjetivo encontrados na literatura (Campaniço, 2012; Rodríguez-Araneda, 2013-2014). A perspectiva eudaimônica, de acordo com Rodríguez-Araneda (2013-2014), identifica a felicidade com um pleno desenvolvimento das pessoas e de suas virtudes, e se relaciona aos estudos e discussões sobre o bem-estar psicológico. Envolve, portanto, autoaceitação, relacionamentos interpessoais positivos, crescimento pessoal e propósitos na vida. Fave, Brdar, Freire, Vella-Brodrick e Wissing (2010) asseveram que a visão eudaimônica refere-se a um processo de longo prazo, relacionado ao crescimento pessoal, à autorrealização e à construção de significados em várias esferas da vida. Assim, de acordo com Campaniço (2012, p. 23), a felicidade eudaimônica “visa mais a ação que o sentimento, ou seja, fazer o que é virtuoso, moralmente correto, verdadeiro e/ou significativo para o indivíduo”.

Apesar das diferentes definições de felicidade hedônica e de felicidade eudaimônica, compreende-se que os dois conceitos não são opostos, e que o conceito de felicidade não se resume apenas a definição de uma dessas visões. Dessa forma, embora autores como Rocha Sobrinho e Porto (2012), e Rebolo e Bueno (2014) apresentem o entendimento de que o conceito de felicidade é sinônimo de bem-estar ou de bem-estar subjetivo, nesta pesquisa não se adotou essa concepção. Observa-se mais recentemente na literatura, o desenvolvimento de estudos e de discussões teóricas acerca do tema, de forma a criticar a divisão entre as duas visões de felicidade como opostas, propondo, portanto, a integração delas (Huta e Ryan, 2010; Tiberius, 2004; Dolan, 2015). Assim, por exemplo, Dolan (2015) afirma que a felicidade pode ser construída, encontrando-se prazer e propósito ao longo do tempo. Também Silva, Ribeiro, Budde e Tolfo (2017) defendem que a felicidade é socialmente construída e que é composta por bases hedônicas e eudaimônicas, concepção adotada nesta tese.

Desse modo, afirma-se que a felicidade pode ser considerada um fenômeno mais amplo, que envolve o bem-estar subjetivo, mas não se restringe a ele. Portanto, relaciona-se também a outros fatores, como, por exemplo, a autorrealização, as oportunidades de aprendizagem e crescimento pessoal, relações interpessoais positivas, significados e objetivos de vida, condições materiais de existência, entre outros. Malvezzi (2015) defende uma concepção semelhante ao afirmar que a felicidade é mais abrangente que a qualidade de vida e o bem-estar. Salienta, assim, a característica de estabilidade, de perenidade, no qual

preponderam sentimentos positivos. Malvezzi (2015) assevera ainda que “a felicidade é como um bem duradouro que dá sentido à ação humana, propicia sentimentos de alegria e direciona o movimento autocriador da vida” (Malvezzi, 2015, p. 350). Percebe-se também, portanto, aspectos de hedonia e eudaimonia em sua definição, o que vem ao encontro da concepção de Dolan.

A felicidade também pode ser estudada no trabalho (Rego, 2009; Campaniço, 2012; Fave et al, 2010; Maio, 2016), que constitui um fenômeno psicossocial central à vida da maioria das pessoas. É no trabalho que as pessoas passam grande parte do seu tempo, além de constituir um elemento importante na construção da identidade do ser humano. Assim, construir a felicidade no trabalho pode trazer benefícios para as pessoas e, ademais, para as próprias organizações (Wright & Cropanzano, 2000; Rego, 2009; Cameron, Bright, & Caza, 2004).

A *felicidade no trabalho*, assim como a definição de felicidade em um contexto mais global, refere-se a um sentimento perene e abrangente (conceito “guarda-chuva”¹), que se aproxima, mas se diferencia de outros conceitos correlatos, como bem-estar, satisfação e de qualidade de vida no trabalho² (Souza, & Porto, 2015; Fisher, 2010, Malvezzi, 2015). Propõe-se nesta pesquisa a definição de que a *felicidade no trabalho* engloba tanto aspectos como as emoções positivas e o prazer (hedonia), quanto aspectos referentes ao desenvolvimento, significado e propósito (eudaimonia) (Dolan, 2015; Souza, & Porto, 2015; Keyes, 2007; Huta, & Ryan, 2010). A felicidade, portanto, envolve experiências de prazer e de propósito, que resultam das percepções e interpretações subjetivas das realidades socialmente construídas por meio do trabalho nas organizações. Ela compreende fatores materiais de existência, como a remuneração e as condições de trabalho, e fatores imateriais, como as relações interpessoais, o sentido do trabalho, a realização pessoal e profissional, dentre outros, de modo que pode ser gradativamente construída no ambiente físico e psicossocial de trabalho.

Propõe-se, assim, que a felicidade no trabalho pode ser dividida em quatro dimensões: condições materiais de existência, dimensão relacional, dimensão espiritual e dimensão pessoal (Ribeiro, Silva, Budde, & Tolfo, 2017). Assim, a primeira engloba questões mais

¹ Conceito “guarda-chuva” é assim chamado por alguns autores, como Fisher (2010), para designar um conceito mais amplo, que abrange outros conceitos correlatos, não se restringindo a eles.

² Este aspecto também será melhor trabalhado no estudo 1 da tese.

objetivas, referentes ao ambiente físico de trabalho, carga horária, além da remuneração e benefícios recebidos. A segunda, diz respeito ao ambiente psicossocial de trabalho e à qualidade das interações entre os trabalhadores, envolvendo reconhecimento, confiança, empatia, gratidão, cooperação, amizade, participação, respeito, transparência, compartilhamento de aprendizagens. A terceira, denominada espiritual, abrange propósitos pessoais e profissionais dos trabalhadores, bem como os objetivos organizacionais percebidos como significativos e relevantes, o uso e desenvolvimento de competências, motivação, criatividade e inovação. Por fim, a dimensão pessoal³ se relaciona aos aspectos de personalidade, em especial, a autoestima, a autoeficácia, o autoconhecimento, e também otimismo, esperança e resiliência, entre outros fenômenos correlatos.

Apesar da importância do tema, ele ainda carece de estudos teóricos e empíricos, como também será discutido no estudo 1 desta tese. Na busca realizada nas bases de dados Portal de Periódicos da CAPES e BVS PSI, apesar de inicialmente aparecerem diversos resultados, muitos deles não tinham como foco a felicidade no ambiente de trabalho, e outros tampouco se relacionavam com o tema, de modo que restaram somente 24 publicações no período de 2000 a agosto de 2017. Além disso, observou-se, nesses artigos, que não existe consenso na definição de felicidade, de modo que ela é tratada, por vezes, como sinônimo de bem-estar. Foram identificados, também, somente três artigos a partir dos descritores “gestão de pessoas” e “felicidade”/“felicidade no trabalho”. Salienta-se, portanto, com base nesses achados, a importância de se refletir e ampliar os estudos sobre o tema e sobre como promover a felicidade no ambiente laboral.

Para a construção da felicidade no trabalho, ressalta-se o papel da gestão de pessoas. Políticas e práticas dessa área, estrategicamente pensadas, podem melhorar significativamente as relações interpessoais, a comunicação entre colegas de trabalho e chefia, a confiança, a percepção de sentido e propósito em relação ao trabalho realizado, e proporcionar, assim, benefícios para a vida pessoal e profissional dos trabalhadores. Além disso, podem aumentar o desempenho e a lucratividade das organizações. Portanto, faz-se relevante uma discussão

³ A dimensão pessoal foi acrescentada recentemente na definição, de modo que não foi contemplada ainda pela parte empírica deste trabalho. Futuros estudos, que já estão em construção, como o projeto de “Felicidade no Trabalho” desenvolvido pelo LAPPOT, utilizarão também a dimensão pessoal nas coletas de dados e análises.

a respeito de Gestão de Pessoas e o seu papel estratégico nas organizações.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

O conceito de *modelo de gestão de pessoas* diz respeito a um recurso teórico e metodológico, utilizado para a análise das diversas maneiras de como a gestão de pessoas acontece em diferentes contextos (Vasconcelos, Mascarenhas & Vasconcelos, 2006). Refere-se à maneira como as pessoas se estruturam, visando orientar e gerenciar o comportamento humano no ambiente organizacional. Desse modo, pode-se afirmar que esse conceito congrega aspectos ideológicos, sociais, políticos e comportamentais (Mascarenhas, Vasconcelos & Protil, 2004).

O modelo instrumental de gestão de pessoas pressupõe a existência de um método melhor de interpretação da realidade e para a tomada de decisões (Vasconcelos, Mascarenhas & Vasconcelos, 2006; Mascarenhas, Vasconcelos & Protil, 2004). Esse modelo é encontrado em contextos em que a autoridade, o formalismo e a rigidez perpassam as relações sociais (Mascarenhas, Vasconcelos, & Protil, 2004). Assim, os trabalhadores devem adotar as políticas e práticas, bem como as decisões, consideradas melhores pelos gestores da organização. Nesse caso, o sistema de gestão de pessoas enfatiza o desenvolvimento de políticas de gestão que facilitem o controle (De Ré, & De Ré, 2010) e as diferenças individuais tendem a ser reduzidas dentro do contexto organizacional. As pessoas são consideradas, portanto, apenas meios para alcançar os objetivos organizacionais, de modo que devem adotar os comportamentos esperados pelos gestores (Vasconcelos, Mascarenhas & Vasconcelos, 2006; Mascarenhas, Vasconcelos & Protil, 2004).

Por outro lado, surgiram novas perspectivas de gestão de pessoas, que passaram a compreender essa área como responsável por um papel estratégico nas organizações. As pessoas passam a ser vistas como uma fonte positiva de vantagem competitiva, pois são responsáveis pela obtenção de bons resultados organizacionais (Demo et al, 2012; Fiuza, 2010). Os aspectos psíquicos dos trabalhadores e a complexidade dos processos organizacionais são considerados, e propõe-se maior autonomia às pessoas e participação na tomada de decisão. Questiona-se, assim, o modelo tradicional, em que a gestão de

pessoas deveria ter o papel de suporte, e enfatiza-se que essa área tem um papel fundamental para a estratégia organizacional.

Os novos modelos de gestão de pessoas contribuem, portanto, para a reflexão e a promoção de bem-estar, qualidade de vida e felicidade no trabalho, pois passam a considerar os trabalhadores como pessoas, com seus aspectos psíquicos e diferenças individuais, que podem proporcionar também benefícios às organizações. Dessa forma, os trabalhadores deixam de ser vistos como apenas um recurso a ser utilizado e controlado por meio das políticas organizacionais e das decisões das chefias (Fiuza, 2010). Assim, aspectos como autonomia do trabalhador, reconhecimento, justiça organizacional, boas relações interpessoais e participação nas tomadas de decisão passam a ser discutidos e considerados, pois podem contribuir para a construção da felicidade no trabalho.

Vale ressaltar que os termos *políticas* e *práticas*, embora muito relacionados, não são sinônimos. O termo *políticas* refere-se ao estabelecimento de um “tom geral”, em que determinadas práticas são construídas e trabalhadas conjuntamente, visando o alcance de objetivos específicos (Fiuza, 2010). Já o termo *práticas* diz respeito ao conjunto de práticas ou atividades inseridas nas políticas, incluindo-se o entendimento de hábito, rotina, ação (Demo, & Nunes, 2012). Assim, por exemplo, “uma política de treinamento e desenvolvimento pode concernir práticas de treinamento para o trabalho, de desenvolvimento de carreira, de incentivo à formação, entre outras” (Fiuza, 2010, p. 65).

Ainda de acordo com Fiuza (2010), as políticas operacionalizam-se por meio das práticas. Assim, as políticas são consideradas definições constitutivas, em que, tipicamente, os conceitos são definidos em termos de outros conceitos. As práticas, por outro lado, são definições operacionais, que são componentes das políticas, e devem ser definidas em termos de operações concretas e comportamentos físicos (Fiuza, 2010). As práticas, portanto, expressam e traduzem as políticas definidas, dando concretude ao discurso. Assim, políticas que prezem pelo incentivo da criatividade, por exemplo, podem orientar práticas como a disponibilidade de um tempo livre no trabalho para que as pessoas se dediquem a iniciativas próprias, ao desenvolvimento de projetos e inovações. Os casos das empresas 3M e Atlassian, apresentados por Teixeira (2012), representam essa operacionalização, de modo que essas empresas têm criado períodos de ócio criativo, com o intuito de estimular a criatividade dos trabalhadores. A seguir, será discutido o papel da gestão de pessoas frente a construção da felicidade.

2.3 GESTÃO DE PESSOAS E CONSTRUÇÃO DA FELICIDADE

A gestão de pessoas, assim como os demais gestores da organização, desempenha importante papel para a construção da felicidade no trabalho. Contudo, para isso, é necessário que os gestores transformem a maneira de realizar os processos de tomada de decisão e a gestão de pessoas (Luthans & Youssef, 2004). Nesse sentido, Luthans e Youssef (2004, p. 157-158) afirmam que as teorias predominantemente negativas sobre o comportamento humano nas organizações, precisam dar lugar a “uma gestão baseada nas forças e orientada para o positivo, focando-se no desenvolvimento do capital humano, social e psicológico, para atingir todo o seu potencial”. Assim, a gestão precisa compreender esses capitais existentes nas organizações, buscando desenvolvê-los, conforme pode ser visto no quadro 1, abaixo.

Quadro 1 - Fatores que distinguem o capital humano, o capital social e o capital psicológico.

Capital humano	Capital social	Capital psicológico
Refere-se ao que o indivíduo sabe e às suas capacidades e competências	Refere-se a quem o indivíduo conhece	Refere-se a quem o indivíduo é e no que se pode tornar
Ênfase nas perícias, nas capacidades, competências e conhecimento do indivíduo	Ênfase nas redes sociais do indivíduo	Ênfase nas capacidades psicológicas e no potencial do indivíduo
Focalizado no passado e no presente	Focalizado no passado e no presente	Focalizado no presente e no futuro
Remete para fatores diversos, derivados da experiência e educação	Remete para fatores ligados às relações sociais	Circunscrito a capacidades psicológicas positivas, encaradas como estados (passíveis de desenvolvimento)

Operacionalização por meio da educação e a experiência profissional	Operacionalizado por meio de fatores como a confiança, os recursos facultados pelas redes sociais e as regras/normas que regulam a ação social	Operacionalizado através de quatro capacidades psicológicas positivas: a autoeficácia, a esperança, o otimismo e a resiliência
Os principais mecanismos de gestão são o recrutamento e seleção de pessoal, a formação, o desenvolvimento, o <i>coaching</i> , a memória e rotação de tarefas	Os principais mecanismos de gestão são a abertura dos canais de comunicação, o desenvolvimento de programas que promovam o equilíbrio vida-trabalho e equipes de trabalho multifuncionais	São propostos mecanismos de gestão específicos para cada capacidade psicológica

Fonte: Adaptado por Farsen e Budde (2018) de quadro elaborado por Antunes, Caetano e Cunha (2013), com base em Adam e Roncevic (2003); Coleman (1988); Le et al (2006); Luthans e Youssef (2004, 2007); Luthans et al (2004); Luthans et al (2007); OCDE (2001); e Schneider (2001).

Observa-se, portanto, que o capital humano diz respeito ao que o trabalhador sabe, às suas capacidades e competências. A gestão foca-se em processos como recrutamento e seleção, e nas possibilidades de desenvolvimento do trabalhador, por meio de formações, variações de atividades, *coaching* e capacitações. Já o capital social refere-se a quem o indivíduo conhece, às relações sociais estabelecidas. Por parte da gestão, pode-se trabalhar com a abertura de canais de comunicação efetivos, com respeito às diversidades, e com o desenvolvimento de programas que busquem equilibrar vida pessoal e profissional, além de trabalho em equipes multiprofissionais. Por fim, o capital psicológico se relaciona a quem o indivíduo é e no que se pode tornar. Nesse sentido, o foco reside nas capacidades psicológicas e no potencial do indivíduo, e se operacionalizam através da autoeficácia, esperança, otimismo e

resiliência (conjunto denominado capital psicológico). A gestão, portanto, deve buscar meios de desenvolver essas capacidades nos indivíduos, propondo, por exemplo, capacitações para o desenvolvimento de cada potencialidade.

Vale ressaltar que em estudo realizado por Avey e colaboradores (2010), verificou-se que o capital psicológico exerce influência positiva na felicidade no trabalho. Por meio do desenvolvimento dos seus componentes (autoeficácia, resiliência, otimismo e esperança), há a construção de um ambiente laboral saudável, em que há a facilitação de relacionamentos interpessoais positivos entre gestores e demais trabalhadores (Williams, Kern & Waters, 2015).

Além disso, Luthans e Youssef (2004) propõem que, por meio da gestão positiva do capital psicológico, é possível canalizar as forças, os talentos e as capacidades psicológicas das pessoas, de modo a alcançar resultados positivos, éticos e sustentáveis, resultando também em vantagem competitiva. Pode-se, portanto, refletir acerca do papel da gestão de pessoas no sentido de desenvolver pessoas e promover a sua felicidade e, ao mesmo tempo, trazer resultados organizacionais satisfatórios.

Para Dutra (2002, p. 17), a *gestão de pessoas* é “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. Nessa definição, pode-se perceber a relevância que o autor atribui também às expectativas dos trabalhadores, denotando a necessidade de um compartilhamento de valores e objetivos entre trabalhador e organização. Nesse sentido, salienta-se a importância de tanto gestores quanto demais trabalhadores terem um papel ativo na organização, de modo que o suporte necessário (condições de trabalho adequadas, remuneração, benefícios, segurança, reconhecimento, desenvolvimento pessoal e profissional, etc.) seja fornecido e, por outro lado, as pessoas possam contribuir com os resultados organizacionais.

Em organizações em que os gestores buscam aspectos como relacionamentos interpessoais adequados, a participação e a valorização dos trabalhadores, pressupõe-se que as pessoas produzam mais e sejam mais felizes. Assim, as repercussões de uma gestão mais focada nas pessoas e orientada para a felicidade, pode trazer benefícios aos trabalhadores e também à organização. Destacam-se, portanto, as organizações humanizadas que, segundo Dias (2004) e Vergara e Branco (2001) buscam a valorização de seus trabalhadores e de sua

qualidade de vida, além de priorizarem ações com responsabilidade social.

Além disso, há na literatura, o conceito de organizações saudáveis, já mencionado, que podem ser compreendidas como aquelas que desenvolvem práticas que promovem o bem-estar dos trabalhadores, ao gerar também produtos e serviços saudáveis (Salanova, 2008). Salanova (2008) pontua que essas organizações mantêm relações apropriadas com a comunidade em que a organização se insere. Ainda de acordo com a autora, as organizações saudáveis buscam atingir seu objetivo de promover a saúde por meio de esforços sistemáticos, planejados e proativos. Esses esforços envolvem práticas de promoção e otimização de recursos relativos a melhoria das tarefas (desenho e redesenho de funções), do ambiente social da organização (como, por exemplo, canais de comunicação abertos) e a organização (seleção, formação e desenvolvimento, estabilidade do emprego, conciliação entre trabalho e vida pessoal).

Assim, as organizações saudáveis podem ser consideradas exemplos de ambientes laborais em que se torna possível discutir e pensar sobre a promoção da felicidade dos trabalhadores, considerando a definição e as dimensões propostas nesta tese e defendidas por Ribeiro, Silva, Budde e Tolfo (2017). Assim, propõe-se que a felicidade no trabalho pode ser construída com base em políticas e práticas desenvolvidas pela organização.

Nesse sentido, vale ressaltar que as organizações são socialmente construídas, de modo que as pessoas constroem a realidade social ao mesmo tempo em que são construídas por ela (Berger & Luckmann, 1985, Zanelli & Silva, 2008). Assim, políticas e práticas podem ser estabelecidas e/ou modificadas, de modo que tenham como intuito melhorar o bem-estar, a satisfação, a qualidade de vida e promover a felicidade das pessoas que trabalham na organização, assim como da comunidade envolvida.

Para tanto, é importante que haja um compartilhamento de valores e objetivos pessoais e organizacionais, de maneira que tanto os trabalhadores como a organização possam observar resultados e sentimentos positivos. Nesse sentido, Fiuza (2010) assevera que a gestão de pessoas deve buscar contribuir com o bem-estar dos trabalhadores, e deve estar alinhada à estratégia organizacional, de maneira a colaborar para o alcance dos objetivos individuais e também dos organizacionais.

Considerando a centralidade que o trabalho tem na vida da maioria das pessoas, enquanto fonte de realização e felicidade pessoal, Silva e Tolfo (2012, p. 352) sustentam a necessidade de se refletir acerca das “condições físicas e psicossociais imprescindíveis à construção de experiências de felicidade no trabalho”. Nesse sentido, destacam fatores como relacionamentos saudáveis e gratificantes, satisfação das necessidades fisiológicas, de segurança física e psíquica, reconhecimento e possibilidades de crescimento pessoal e profissional, entre outros. Observam-se, portanto, diversas políticas e práticas de gestão de pessoas que poderiam ser desenvolvidas nas organizações, com o objetivo de atender a esses quesitos e proporcionar maior felicidade aos trabalhadores.

Embora não se identificou nesta pesquisa um grande número de estudos acadêmicos relacionando a gestão de pessoas e a felicidade no trabalho (vide Estudo 1), pode-se observar, no campo prático, algumas organizações que buscam promovê-la no contexto laboral. Dessa maneira, Teixeira (2012) cita empresas que investem em políticas e práticas de gestão visando o aumento da felicidade dos trabalhadores. Assim, por exemplo, o autor descreve o caso da empresa Pão de Açúcar, que preconiza a autonomia das pessoas como uma ferramenta chave para a promoção da felicidade no trabalho. Iniciou-se na organização uma descentralização do poder, que anteriormente ficava centralizado e rígido, de modo que as decisões sobre o próprio trabalho ficavam distantes dos trabalhadores que o realizavam. Além disso, a empresa investiu em bons salários e benefícios, e também no respeito a adversidade.

Burchell e Robin (2012) também apresentam o caso da empresa brasileira Laboratório Sabin, que preza pela gestão participativa, aberta e alegre. Nesta organização, a política de gestão de pessoas está baseada em desenvolver, desafiar, reconhecer, recompensar e celebrar. Assim, incentiva-se a formação contínua de todos os trabalhadores, e a prática de celebrar as conquistas é frequente no ambiente laboral, o que, segundo os autores, incentiva a formação de uma equipe sinérgica e coesa.

Teixeira (2012) ainda descreve o exemplo do Serasa Experian, que desenvolveu um índice para avaliar a felicidade dos trabalhadores. Dentre as políticas e práticas desenvolvidas pela gestão de pessoas, encontram-se a identificação das potencialidades e o desenvolvimento dos trabalhadores (por meio de treinamentos), e benefícios como escola de música, teatro e circo. Estas atividades, segundo Teixeira (2012, p.

245), “são associadas a atividades sociais”, de maneira que há voluntários da organização trabalhando em creches e asilos, por exemplo. Além disso, em alguns casos, os próprios trabalhadores se voluntariavam para lecionar para os colegas depois do expediente.

No caso do Serasa Experian observa-se, portanto, aspectos relacionados à felicidade, à medida em que as pessoas poderiam experimentar vivências positivas e também de propósito, sendo em atividades como o teatro ou em situações de provimento de ajuda. Nesse sentido, Aaker, Rudd e Mogilner (2011) afirmam que cultivar atividades com significado pessoal ou com componente pró-social, como nos casos de voluntariado, são relevantes para alcançar a felicidade.

Por meio desses exemplos e das reflexões propostas até aqui, percebe-se o importante papel que a gestão de pessoas desempenha na construção da felicidade no trabalho. Além das ações da gestão propostas nos exemplos por Teixeira (2012) e Robin e Burchell (2012), podem-se construir políticas e práticas de gestão de pessoas que visem a valorização e o reconhecimento dos trabalhadores (Kanan, 2017; Ribeiro, Silva, Farsen & Budde, 2018), relacionamentos interpessoais positivos (Instituto Gallup, 2011; Aaker, Rudd e Mogilner, 2011, Campaniço, 2012; Waldinger, 2015), o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Kanan, 2017; Salanova, & Llorens, 2016), a escuta e a participação nos processos decisórios (Leite, 2013), e o desenvolvimento das capacidades e potencialidades (Instituto Gallup, 2011), por exemplo. Além disso, é necessário que essas políticas e práticas estejam alinhadas com a cultura organizacional (Cunha, Rego, & Lopes, 2013), sendo relevante também o compartilhamento de valores pessoais e organizacionais (Sousa & Porto, 2015).

2.4 ASPECTOS EPISTEMOLÓGICOS

A Epistemologia diz respeito aos pressupostos sobre as bases do conhecimento, de como uma pessoa pode compreender o mundo e também transmitir esses conhecimentos (Burrell & Morgan, 1979). Nesse sentido, a presente pesquisa insere-se na perspectiva interpretativista e humanista, pois pauta-se em um olhar da subjetividade das pessoas inseridas nas organizações, com foco nas necessidades e potencialidades humanas.

O estudo, portanto, pauta-se na Psicologia Positiva e nas suas bases conceituais e epistemológicas. Cabe destacar que a Psicologia Positiva se concentra em favorecer um “olhar” sobre as competências e as capacidades do ser humano, em suas fortalezas psicológicas, ou nas emoções positivas (Vázquez, 2013). Dessa forma, foca-se em estudos sobre as qualidades positivas, o bem-estar, a felicidade, o otimismo, a esperança, entre outros.

Contudo, a abordagem da Psicologia Positiva não nega o sofrimento humano frente às dificuldades, mas enfatiza as forças pessoais já existentes e visa reconstruir e fortalecer as habilidades e as competências dos sujeitos, além de valorizar as experiências subjetivas (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Sheldon; King, 2001). Assim, para essa concepção, os comportamentos adaptativos e os traços positivos dos sujeitos podem servir como fatores protetores contra o estresse e as adversidades, de modo que, tomando conhecimento desses fatores, os sujeitos podem responder melhor às situações difíceis (Paludo & Koller, 2007). Conceitos como a **resiliência** – capacidade que o indivíduo possui para se recuperar de situações conflituosas ou difíceis, mantendo o equilíbrio e a estabilidade (Palma, Cunha & Lopes, 2007) –, a **autoeficácia** – capacidades que a pessoa acredita ter para realizar tarefas e enfrentar desafios (Bandura, 1997) –, o **otimismo** – capacidade de persistir e ter confiança mesmo diante de situações difíceis ou desafiantes (Carver, Scheier, & Segerstrom, 2010) –, e a **esperança** – crença de que a vida pode ser melhor, somando-se a ela, as motivações e os esforços para torná-la melhor (Snyder, & Lopez, 2009) –, portanto, adquirem importância nos estudos, que, em conjunto, compõem o denominado capital psicológico.

Dentre os pilares teóricos fundamentais da Psicologia Positiva estão a psicologia humanista, a psicologia cognitiva e o construcionismo social (Silva, Costa, & Budde, 2018). No Humanismo (não-radical), destacam-se as ideias de Maslow (1954) e Rogers (1959), que já questionavam o foco científico no adoecimento psicológico e na proposição da relevância de promover a saúde mental e o fortalecimento das virtudes humanas. A ênfase, como explicitam Silva, Costa e Budde (2018, p. 23), centrava-se “no consciente e na valorização da integralidade da natureza humana, da liberdade de escolha, da espontaneidade, da criatividade e da condição humana”.

Ademais, o psiquiatra Viktor Frankl, com a logoterapia, descreve sobre o sentido da vida, e defende que mesmo em situações de dificuldade e sofrimento, a pessoa pode ser capaz de superar as

adversidades, aprendendo algo e encontrando um sentido positivo para a vida (Frankl, 1984). Nessa concepção, o homem é compreendido como um ser livre e responsável, que constrói a própria história e que é aberto para buscar e encontrar sentido diante de qualquer situação (Sobral, 2013). Para Frankl (1984, p. 119), o homem tem a capacidade de, frente a quaisquer circunstâncias, “transformar criativamente os aspectos negativos da vida em algo positivo ou construtivo”.

Para os cognitivistas, os comportamentos não são mero resultado de estímulos e respostas, de modo que as pessoas também atuam com criatividade e podem perceber e interpretar os estímulos presentes no ambiente, aprendendo com eles (Schultz, & Schultz, 2014). Assim, para esses teóricos, o Eu seria, portanto, compreendido de maneira voluntarista, ou seja, como agente ativo de mudança, capaz de fazer suas escolhas. Ainda nesta concepção, Aaron Beck (1997) afirma que é possível desafiar e desconfirmar percepções negativas de uma pessoa e reorientá-las para visões mais positivas da vida. Assim, Beck, por meio de sua terapia cognitiva, a qual supõe “redefinições cognitivas”, contribuía para que as pessoas aprendessem a questionar suas percepções, conduzindo-as para uma visão mais positiva.

Na concepção do Construcionismo Social, o ser humano é capaz de, ao mesmo tempo, influenciar e ser influenciado pelo meio do qual faz parte, não sendo resultado somente do contexto em que vive. Nesse sentido, considerando o foco desta pesquisa, também cabe ressaltar que as organizações são construídas por meio de valores, atitudes e comportamentos, de maneira que a realidade é socialmente construída (Berger & Luckmann, 1985). As organizações são socialmente, historicamente e culturalmente construídas, não sendo, portanto, imutáveis e estáticas. Elas têm como base as interações humanas e se desenvolvem por meio delas (Berger & Luckmann, 1985; Zanelli & Silva, 2008).

No que diz respeito ao entendimento ontológico que se tem da realidade social, a Psicologia Positiva compreende que existe uma realidade social objetiva que se impõe aos seres humanos, mas que ela também é construída “a partir das visões e das concepções que os seres humanos têm da vida social” (Silva, Costa & Budde, 2018, p. 28), de modo que os seres humanos são, simultaneamente, produto e produtores da realidade social.

Com base no exposto até aqui, pode-se afirmar que, para a compreensão da Psicologia Positiva, os seres humanos são potencialmente criativos, são capazes de fazer as suas escolhas, pensam

e interpretam a realidade social da qual são produtos e também são produtores, e são protagonistas da construção de seu destino. Dessa forma, compreende-se que os temas estudados nesta tese (gestão de pessoas e felicidade) são passíveis de construção e desenvolvimento, de maneira que não são mero produto de uma realidade social objetiva, imposta às pessoas e às organizações.

3 ESTRUTURA METODOLÓGICA DA TESE

Com base nos aspectos descritos e discutidos até o momento, propõem-se os seguintes objetivos à construção desta tese de doutorado:

3.1 OBJETIVO GERAL

Compreender as possíveis relações entre as políticas e as práticas de gestão de pessoas e a percepção de construção da felicidade no trabalho em uma organização de tecnologia.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar políticas de gestão de pessoas orientadas para a felicidade no trabalho.
- Verificar como as políticas de gestão de pessoas orientadas para a felicidade estão sendo aplicadas por meio de práticas.
- Compreender a percepção de gestores e demais trabalhadores a respeito das políticas e práticas de gestão de pessoas e sua relação com a felicidade.
- Identificar fatores considerados importantes para a felicidade dos trabalhadores.
- Conhecer a percepção dos trabalhadores acerca de sua felicidade no contexto laboral e da contribuição das políticas e práticas de gestão de pessoas.
- Verificar indícios de que as práticas de gestão de pessoas estejam (ou não) contribuindo para a felicidade dos trabalhadores.
- Identificar elementos do contexto organizacional que podem interferir, de modo positivo ou negativo, na felicidade dos trabalhadores.

3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa desenvolvida se caracteriza como um estudo de abordagem predominantemente qualitativa, com delineamento exploratório e descritivo, haja vista que busca explorar dados teóricos e empíricos sobre o fenômeno da felicidade no trabalho e descrevê-los. Dessa maneira, deseja-se propiciar maior aprofundamento sobre o

objeto de estudo com base na fundamentação teórica e na sua discussão com os dados empíricos (Barbetta, 2012; Gil, 1995). Além disso, caracteriza-se como um estudo transversal, dado que a pesquisa ocorreu num determinado tempo, ou seja, descreveu as especificidades dos participantes e da organização em um determinado momento de sua trajetória (Richardson, 2009).

A pesquisa em questão utilizou como estratégia de investigação o estudo de caso, caracterizando-se como um estudo intensivo em uma única organização. Segundo Creswell (2010), o estudo de caso consiste em uma exploração profunda de um ou mais indivíduos, de um processo, programa, atividade ou evento, a qual é realizada pelo pesquisador. Nesta pesquisa, foi estudada uma organização privada de Santa Catarina, do setor de tecnologia da informação, com cerca de trinta trabalhadores. O foco do estudo são as políticas e as práticas de gestão de pessoas orientadas para a felicidade no trabalho, por meio da percepção das pessoas acerca delas, e suas relações/influências na construção da felicidade nas situações de trabalho.

3.4 OS ARTIGOS DA TESE

Para alcançar os objetivos da tese, foram produzidos quatro estudos, sendo que foram realizados: revisão de literatura, análise documental, aplicação de questionário sobre felicidade no trabalho e entrevistas. O primeiro estudo, portanto, trata de uma revisão da literatura nas bases de dados Portal de Periódicos da CAPES e BVS PSI, período de 2000 a agosto de 2017, e visa identificar estudos e discussões publicadas sobre o tema, discutir teoricamente o conceito de felicidade no trabalho e relacioná-lo com as políticas e as práticas de gestão de pessoas.

O segundo apresenta os resultados de um estudo quantitativo descritivo e qualitativo, por meio de um questionário aplicado aos trabalhadores de uma organização de tecnologia de Santa Catarina⁴ a respeito de sua percepção de felicidade no trabalho, fatores importantes para isso, e da relação existente com as políticas e as práticas organizacionais. O terceiro, discute as análises de entrevistas em profundidade com líderes e demais trabalhadores, visando identificar

⁴ A organização foi escolhida por apresentar indícios de desenvolver políticas e práticas orientadas para a felicidade. Mais adiante este aspecto será melhor elucidado.

políticas e práticas de gestão de pessoas que favoreçam a felicidade, e também a percepção de felicidade no trabalho. Além disso, foram analisados também os documentos organizacionais relacionados aos valores organizacionais e às políticas de gestão de pessoas. Assim, por meio das entrevistas, aspectos citados nos documentos também puderam ser verificados na prática, segundo a percepção dos entrevistados.

Por fim, o último artigo apresentado realiza a triangulação dos dados encontrados nas análises documentais, questionário e entrevistas. A triangulação, portanto, pode ser compreendida como o uso de uma série de fontes de dados para examinar um fenômeno específico, com o objetivo de melhorar a confiabilidade dos dados (Gray, 2012). Vale ressaltar que os estudos serão apresentados de maneira subsequente, em uma perspectiva de complementariedade.

3.5 ASPECTOS ÉTICOS

A pesquisa seguiu os procedimentos éticos, de acordo com a Resolução 466/12 de 12/06/2012 do Conselho Nacional de Saúde (CNS) que rege os procedimentos em pesquisa com seres humanos. Portanto, foi submetida à avaliação do Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos da Universidade Federal de Santa Catarina, sendo aprovada sob o número 79636017.2.0000.0121.

Foi elaborado um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (vide apêndice) específico para o questionário e outro para a entrevista. Cada um foi lido e assinado pelos participantes, antes da realização do procedimento de coleta de dados. A participação foi voluntária e anônima e foram respeitados o bem-estar, os direitos e a dignidade dos participantes. Ademais, o sigilo em relação à organização também foi acordado e assinado em documento (elaborado pelos gestores), antes do início da coleta de dados. Desse modo, alguns aspectos, como, por exemplo, os valores organizacionais não serão apresentados na íntegra, para evitar a identificação da empresa.

3.6 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO – A ESCOLHA DA ORGANIZAÇÃO E SUAS CARACTERÍSTICAS

A escolha e definição da organização que seria pesquisada foi um processo custoso, visto que são poucas organizações que preconizam

aspectos relacionados a felicidade de seus trabalhadores e, além disso, era necessária a autorização e colaboração dos gestores para a realização da pesquisa.

Assim, primeiro, havia-se escolhido uma organização privada, de grande porte, do setor alimentício. Tal escolha se deu por meio de indicações, relatos científicos sobre o modo de gestão e também por meio de indícios em seu *site*, como valores e princípios que orientam a organização. O contato com a organização foi estabelecido por meio do profissional responsável pela gestão de pessoas, que se mostrou aberto e disposto a contribuir com a pesquisa. Contudo, em meio às demandas de trabalho e à crise financeira do país, os diretores da organização avaliaram que a pesquisa poderia tomar tempo dos trabalhadores e da gestão, de modo a prejudicar o andamento do trabalho.

Depois de novos incursos, houve a indicação por uma psicóloga de uma organização privada, de pequeno porte, do setor de tecnologia, localizada em Santa Catarina. Para verificar se estava adequada à pesquisa em questão, realizaram-se buscas na internet a fim de verificar indícios de que a gestão se orientava para a promoção da felicidade no trabalho. Para isso, foram verificados os sites relacionados à organização: site oficial, Blog, Facebook, *Instagram*, *GlassDoor* e *Love Mondays*⁵. Com base nos elementos observados, que serão apresentados na análise documental (estudo 3 da tese), realizou-se contato com a gestão de pessoas para uma visita e primeira conversa a respeito da organização e da possibilidade de pesquisa.

Nesta primeira visita, a pesquisadora pôde conhecer o espaço físico da organização e observar artefatos visíveis da cultura organizacional. Ademais, as duas pessoas responsáveis pela gestão de pessoas, denominada por eles como “*People Care*”, contaram um pouco da história da organização, dos valores que orientam os trabalhadores, e das políticas e práticas criadas e desenvolvidas pela gestão de pessoas. Mostraram-se também interessadas e abertas à possibilidade de realização da pesquisa. Com base nos aspectos observados nos sites pesquisados e na visita, definiu-se em conversa com o orientador da tese de doutorado que a pesquisa seria realizada nesta organização, por se considerar que haviam indícios suficientes de que a gestão de pessoas se orientava para a promoção da felicidade de seus trabalhadores.

⁵ GlassDoor e Love Mondays são sites em que trabalhadores avaliam anonimamente a empresa em que trabalham ou já trabalharam.

Caracterização da Organização Pesquisada

A organização conta, atualmente, com cerca de trinta trabalhadores, sendo que, por volta de 2015, sofreu uma redução de pessoal (para cerca de metade) em virtude de crise financeira e perda de uma parceria que mantinha com uma organização de grande porte (a organização era o principal cliente). Esse aspecto será melhor apresentado e discutido ao longo dos artigos. Fazem parte dela, quatro diretores e sócio-proprietários (denominados “líderes”), duas trabalhadoras da gestão de pessoas (*people care*), sendo uma delas também sócio-proprietária, e demais trabalhadores: engenheiros, cientistas de dados, analista de *marketing*, e estagiários⁶. Além dos diretores (que são também sócios), há também os líderes de equipe, designados para coordenar o trabalho de modo mais próximo aos demais trabalhadores.

Pouco antes da coleta de dados da pesquisa, a organização começou a passar por um processo de reestruturação, decorrente da redução de pessoal, de modo a se dividir em três segmentos separados (desenvolvimento de *software*, análises estatísticas e produtos). Entretanto, o *People Care* e os valores eram comuns aos três segmentos. Ademais, devido a fatores financeiros (conforme relatado por um dos sócio-proprietários), a organização teve que mudar de local de trabalho. A pesquisadora teve a oportunidade de conhecer os dois ambientes físicos de trabalho, o de antes e o de depois da mudança. Esta mudança, as características do ambiente físico anterior e do novo, bem como suas repercussões, serão trabalhadas ao longo dos artigos. Entretanto, vale ressaltar que a modificação de localização acabou atrasando um pouco a coleta de dados, por pedido da gestão. Ademais, a questão da redução de pessoal, reestruturação organizacional e modificação do espaço físico foram elementos que acabaram se sobressaindo ao longo da coleta de dados, de modo que tomou importância nas análises dos questionários e, principalmente, das entrevistas.

⁶ Dentre eles, haviam cerca de dez trabalhadores exclusivamente remotos (*home office*), inclusive um dos sócios, que entrou na organização em 2015, ano que ocorreu a redução de pessoal.

3.7 PARTICIPANTES, INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados, em primeiro lugar, foi procedido um levantamento dos documentos considerados pertinentes da organização, com o propósito de identificar quais são as políticas e as práticas que visam a promoção da felicidade no trabalho. De acordo com Lüdke e André (1986), documento é um material escrito que inclui normas, leis e regulamentos, pareceres, memorandos, entre outros. Assim, foram solicitados à gestão, documentos que contivessem as políticas de gestão de pessoas, ou documentos relacionados ao planejamento estratégico, à visão, à missão e aos valores que orientam a organização. Assim, foram fornecidos os documentos a respeito dos valores que orientam o comportamento dos trabalhadores e também um documento em que constam as práticas realizadas pelo *People Care*. Entretanto, documentos como o que contém o Plano de Cargos e Salários não foram disponibilizados à pesquisadora, embora se tenha garantido o sigilo. Além disso, a organização não tinha um organograma organizacional, nem visão e missão definidos.

Em um segundo momento, aplicou-se um questionário para verificar a percepção dos trabalhadores a respeito de sua felicidade no trabalho, o conceito que atribuem, fatores que consideram importantes, sugestões e a percepção da relação da sua própria felicidade com as políticas e as práticas de gestão de pessoas existentes. O questionário foi construído pela pesquisadora e pelo professor orientador com base na literatura. Passou por uma análise de dois juízes⁷ e também de três trabalhadores de organizações com características semelhantes à pesquisada, visando verificar a clareza das questões e a eficácia do instrumento em responder a pergunta de pesquisa. Após essa etapa, o questionário também foi avaliado por dois trabalhadores da organização pesquisada (profissionais do *People Care*), a fim de validar os termos utilizados (compreensão dos itens) e a sua coerência em relação ao contexto de trabalho, sobretudo cultural, em que estavam inseridos. Assim, pequenas modificações foram realizadas, como, por exemplo, a substituição do termo “gestores” por “líderes”.

Foi solicitado que todos os trabalhadores respondessem ao questionário, que foi enviado em modo *online* (*Google Formulários*),

⁷ Psicólogos com pós-graduação (um com doutorado e pós-doutorado completos e um que estava no último ano do doutorado), que estudam fenômenos abordados pela Psicologia Positiva.

por solicitação dos gestores da organização. Anteriormente ao envio, a pesquisadora foi à organização em duas oportunidades e, antes do início de uma reunião, apresentou-se e falou sobre sua pesquisa, explicando sua importância para a construção do conhecimento e para a própria organização, sendo que seria dada uma devolutiva dos resultados posteriormente (mantendo o sigilo dos participantes e organização).

O questionário (vide apêndice) foi composto por 50 questões fechadas, escala de intensidade do tipo *likert* (5 pontos⁸). Ao final do questionário, haviam quatro questões abertas, que visavam identificar o conceito de felicidade para cada trabalhador, percepção de contribuição das políticas e das práticas organizacionais para a felicidade, e melhorias que, na visão dos trabalhadores, poderiam ser realizadas na organização para lhes proporcionar maior felicidade. Foi disponibilizado também um espaço para comentários finais, caso alguém desejasse fazê-los.

Após uma análise inicial dos documentos e dos questionários, foram realizadas entrevistas com roteiro semiestruturado (ver apêndice) com um gestor e sócio-proprietário da organização (que também fazia parte do *People care*) e a outra pessoa responsável pelo *People Care*. Também foi entrevistado um trabalhador em posição de liderança de equipe. Objetivou-se identificar e compreender, principalmente, as políticas e práticas de gestão de pessoas propostas e colocadas em ação e as repercussões delas para a felicidade dos trabalhadores.

Em um quarto momento, uma amostra dos demais trabalhadores foi entrevistada para verificar as suas percepções a respeito das ações desenvolvidas pela gestão de pessoas para promover a felicidade no trabalho. As entrevistas também seguiram um roteiro semiestruturado, sendo que participaram cinco trabalhadores (um trabalhador remoto⁹) que haviam se disponibilizado a conceder entrevista no momento de responder ao questionário¹⁰. Mais três pessoas haviam se disponibilizado a participar de entrevista, mas quando realizado contato, uma já estava em processo de desligamento da empresa e não respondeu, e as outras duas também acabaram não respondendo aos contatos, mesmo com o reforço do convite por parte da gestão de pessoas.

⁸ Variando de “1 – Discordo totalmente” até “5 – Concordo totalmente”.

⁹ Como este trabalhador reside em outro estado, a entrevista foi por recurso online de áudio e vídeo.

¹⁰ No final do questionário, perguntava-se se a pessoa estaria disponível para conceder entrevista a respeito do tema pesquisado.

As entrevistas com roteiro parcialmente estruturado são compostas por questões abertas preparadas antecipadamente, e com liberdade quanto à mudança da sua ordem e inclusão de questões imprevistas (Laville & Dione, 1999). Assim, foram realizadas perguntas pré-definidas com base na literatura, nos documentos analisados e nas respostas dos questionários (vide apêndice). As entrevistas foram gravadas com o consentimento do participante e, posteriormente, transcritas. Cada entrevista teve duração aproximada de uma hora (a duração mínima foi de 50 minutos e a máxima de 1h20m).

Também antes da realização das entrevistas propriamente ditas, foi realizado um teste-piloto dos roteiros de entrevista (gestores e demais trabalhadores) para verificar a clareza das questões e a eficácia do roteiro em responder a pergunta de pesquisa. Com base nesses testes e nas sugestões dos entrevistados piloto¹¹, modificaram-se ou se acrescentaram algumas questões.

3.8 A ANÁLISE DOS DADOS EMPÍRICOS

3.8.1 Análise documental

Para a análise documental, processo que antecede a entrada no campo, foram analisados sites que continham informações sobre a organização. Dentre eles, o site oficial da organização, as redes sociais utilizadas e dois sites de avaliação anônima de empresas: *GlassDoor* e *Love Mondays*. O *GlassDoor*¹² se denomina como uma comunidade de emprego transparente, em que são cadastradas milhões de opiniões, salários, fotos de escritórios, etc., pelos próprios funcionários. Assim, quem trabalha ou já trabalhou em uma determinada empresa, pode acessar o site e registrar informações e avaliações sobre ela. O *Love Mondays*¹³ é um site brasileiro de avaliações de empresas, salários e vagas de emprego. Portanto, semelhante ao *GlassDoor*, disponibiliza

¹¹ Participaram desses testes piloto duas pessoas que trabalhavam em organizações semelhantes à pesquisada.

¹² Site da *GlassDoor*: <https://www.glassdoor.com/index.htm>.

¹³ Recentemente (setembro de 2016), o *Love Mondays* foi comprado pelo *GlassDoor*. Ver reportagem de: SAMOLÃO, Karin. *Glassdoor compra Love Mondays, site de avaliação de empresas*. In: *Revista Exame*. 08 set., 2016. Disponível: <https://exame.abril.com.br/negocios/glassdoor-compra-love-mondays-site-de-avaliacao-de-empresas/#>.

avaliações reais e anônimas de trabalhadores a respeito da organização em que trabalham/já trabalharam.

Além disso, após inserção no campo, foram analisados também documentos com os valores organizacionais que orientam as práticas, com as políticas propostas pelo *People Care* e o instrumento de avaliação desenvolvido por ele. Ressalta-se que não haviam documentos contendo missão e visão organizacionais. Cabe lembrar que o acesso ao Plano de Cargos e Salários não foi autorizado pela organização. As análises dos documentos e sites serão trabalhadas de modo conjunto com as entrevistas, pois por meio delas, foi possível verificar aspectos preconizados nos documentos e nas políticas de gestão.

3.8.2 Estudo empírico quantitativo descritivo e qualitativo – Questionários

O questionário foi enviado via *e-mail* para todos os trabalhadores da organização. Ele foi elaborado e respondido via *Google Formulários*. Dos cerca de 30 trabalhadores, retornaram 16 respostas (3 remotos). A análise dos questionários ocorreu em dois momentos. Primeiro, uma descrição do perfil dos respondentes e uma análise estatística descritiva, buscando identificar itens relevantes, de acordo com a média, desvio padrão e coeficiente de variação (CV) (Barbetta, 2012; Shimakura, 2012), sendo que quando ele é igual ou menor que 20%, pode-se afirmar que há um grupo homogêneo.

Depois, realizou-se uma análise de conteúdo de Bardin (2004) das respostas abertas do questionário, visando identificar a compreensão de felicidade no trabalho, quais elementos são considerados importantes para isso e sugestões de melhorias organizacionais que possibilitem maior felicidade aos trabalhadores. Foram utilizadas, portanto, as etapas sugeridas pela autora: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, com a inferência e a interpretação. As discussões acerca dos resultados (quantitativo descritivo e qualitativo) são apresentadas no estudo 2 da tese.

3.8.3 Estudo empírico qualitativo – Entrevistas

Para a análise das oito entrevistas, foi utilizada a Análise de Conteúdo de Bardin (2004), que, conforme já mencionado, é composta por três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos

resultados. A pré-análise é uma fase mais aberta, em que se realizam leituras “flutuantes” dos dados. A exploração do material é uma fase longa e exaustiva, e consiste na classificação das unidades de registro por analogia, a partir de critérios (semântico, sintático etc.), estabelecendo-se categorias de análise. A terceira fase da análise, que diz respeito ao tratamento dos dados, é realizada por meio de inferências propostas pelo pesquisador, que adianta interpretações a partir dos resultados, ao considerar os objetivos da pesquisa ou as descobertas encontradas no estudo (Bardin, 2004).

Para a interpretação dos dados, foram consideradas três dimensões de felicidade no trabalho: condições materiais de existência, dimensão relacional e dimensão espiritual, trabalhadas na revisão de literatura (a outra dimensão proposta refere-se à faceta pessoal, e engloba elementos da personalidade, autoconhecimento, autoestima, otimismo, etc.. Esta foi inserida na definição de felicidade apenas recentemente, de modo que não foi incluída nos instrumentos de coleta de dados). Buscou-se identificar quais eram as políticas propostas pela organização, e como elas se aplicavam (ou não) em práticas na percepção dos trabalhadores e se contribuíam para a felicidade no trabalho.

Assim, para verificar se havia coerência entre as políticas e as práticas, neste momento, recorreu-se também à análise documental, objetivando identificar quais políticas estavam previstas nos documentos. Além disso, as políticas também foram investigadas por meio do discurso dos líderes, que, por vezes, reconheciam a existência de alguma política, mas apontavam a não execução dela na prática atual da gestão (ou os trabalhadores apontavam a não aplicação).

3.8.4 Estudo apresentando a triangulação dos dados

Por fim, realizou-se a triangulação dos métodos de coleta de dados (análise documental, questionário e entrevistas), definida como a combinação de métodos de pesquisa no estudo de um mesmo fenômeno (Jick, 1979). A triangulação, nesta pesquisa, foi utilizada com o objetivo de compreender e evidenciar as relações entre políticas e práticas de gestão de pessoas e a construção de felicidade. Assim, por meio de cada um dos instrumentos utilizados e resultados decorrentes, buscou-se observar as congruências/incongruências e as relações que existem na organização estudada quando se observam os documentos,

os depoimentos em entrevista a respeito das políticas e práticas (de líderes e demais trabalhadores) e também os resultados do questionário de felicidade no trabalho, caracterizando-se como triangulação intermétodo (quali/quantitativa).

Assim, foi possível inferir, por exemplo, se as políticas e práticas de gestão de pessoas estão contribuindo para a felicidade dos trabalhadores e quais pontos as pessoas destacam como importantes ou que poderiam ser melhorados no ambiente laboral (vide artigos 2, 3 e 4 e considerações finais da tese). Também foram verificadas as repercussões das mudanças organizacionais ocorridas recentemente, de maneira que informações presentes nos documentos e *site*, puderam ser confrontadas com as respostas dos questionários e das entrevistas.

4 OS ESTUDOS DA TESE

Na sequência são apresentados quatro artigos que compõem a presente tese de doutorado. Seus títulos são:

Estudo 1. *“Felicidade no trabalho e gestão de pessoas: Uma revisão”*.

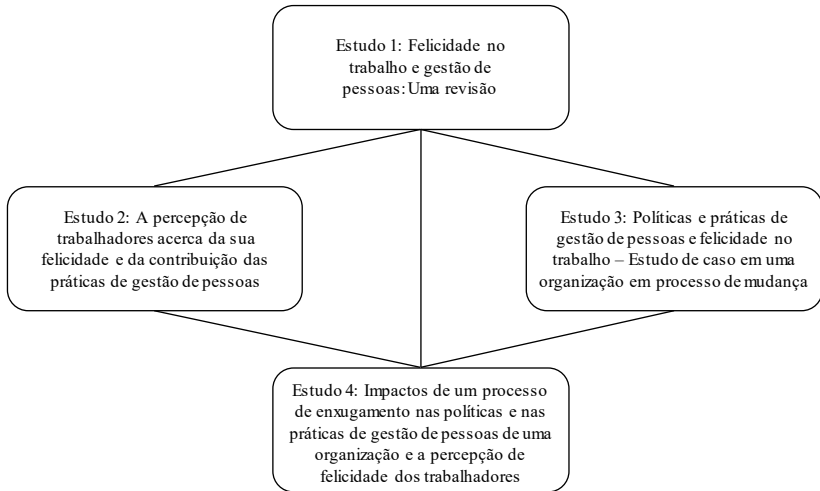
Estudo 2. *“A percepção de trabalhadores acerca da sua felicidade e da contribuição das práticas de gestão de pessoas”*.

Estudo 3. *“Políticas e práticas de gestão de pessoas e felicidade no trabalho – Estudo de caso em uma organização em processo de mudança”*.

Estudo 4. *“Impactos de um processo de enxugamento nas políticas e nas práticas de gestão de pessoas de uma organização e a percepção de felicidade dos trabalhadores”*.

Cabe ressaltar que os estudos a seguir são apresentados de maneira independente, de modo que poderá ocorrer a repetição de autores, conceitos e referências, visto que todos estão tratando sobre o mesmo tema de pesquisa e serão publicados separadamente. Contudo, os estudos são complementares, a medida que o primeiro apresenta uma revisão de literatura, o segundo e o terceiro apresentam análises detalhadas a partir de um método específico, e o último, realiza a triangulação dos dados (questionário, entrevistas e análise documental). A figura 1 representa as relações existentes entre os artigos.

Figura 1 – Relações entre os estudos da tese.



Fonte: Elaborado pela autora.

4.1 ESTUDO 1 – FELICIDADE NO TRABALHO E GESTÃO DE PESSOAS: UMA REVISÃO¹⁴

Cristiane Budde
Narbal Silva

Resumo: A psicologia, por muito tempo na história, dedicou-se a estudar e atuar focada na cura de doenças e problemas psicológicos. Da mesma maneira, o foco no contexto das organizações e do trabalho, centrava-se nos problemas e aspectos negativos na esfera laboral. Por volta dos anos 1990, iniciou-se uma mudança nessa perspectiva, buscando desenvolver discussões, pesquisas e intervenções orientadas para aspectos positivos, como felicidade, esperança, resiliência, otimismo, entre outros relacionados. Contudo, a definição do conceito “felicidade” ainda não é consensual, e, na prática, observam-se poucas organizações que desenvolvem políticas e práticas que busquem promover a felicidade dos trabalhadores. Assim, o objetivo deste artigo foi identificar estudos nacionais e internacionais, no portal de periódicos da CAPES e na base de dados BVS PSI, sobre felicidade no trabalho e gestão de pessoas, publicados no período de 2000 a agosto de 2017. Foram analisadas as definições de felicidade propostas pelas publicações encontradas, que, depois da análise dos critérios de inclusão e exclusão (período, tipo de publicação, descritores e adequação ao tema buscado), somaram 24 artigos. A partir deles, foi possível verificar divergências no conceito de felicidade, sendo que, por vezes, é considerada sinônimo de bem-estar ou bem-estar subjetivo. Ademais, houve uma predominância de estudos com métodos quantitativos, em detrimento de pesquisas qualitativas, e a ausência de estudos mistos nas bases pesquisadas. Concluiu-se, portanto, que há a necessidade de se ampliarem as discussões teóricas a respeito do tema, visando uma melhor definição da felicidade no trabalho. Também se observou a carência de publicações relacionando felicidade e políticas e práticas de gestão de pessoas e, ainda, de estudos que utilizem procedimentos

¹⁴ Artigo submetido a uma revista Qualis A2.

qualitativos e mistos, visando conferir maior fidedignidade às descobertas.

Palavras-chave: felicidade no trabalho; gestão de pessoas; psicologia positiva; revisão de literatura.

Introdução

Durante muito tempo a psicologia dedicou os estudos e sua atuação às doenças mentais e problemas psicológicos, focando-se nos seus tratamentos e na busca por uma cura (Seligman, 2002; Koller & Paludo, 2007). O mesmo foco também pode ser verificado em relação ao contexto do trabalho e das organizações, sendo que no cerne das suas investigações estavam os aspectos negativos, como o sofrimento e o adoecimento dos trabalhadores. Nesse sentido, estudos como os desenvolvidos pela Psicopatologia do Trabalho, tinham como escopo compreender o sofrimento psíquico no trabalho, e se desenvolviam esforços no “sentido de estabelecer relações entre as injunções e constrangimentos organizacionais e a desestabilização psicológica dos indivíduos” (Lancman, & Uchida, 2003).

A partir da década de 1990, iniciou-se a difusão da Psicologia Positiva, enquanto subárea de conhecimento da Psicologia, em especial com Martin Seligman, que assumiu a presidência da American Psychological Association (APA), em 1998. Ele proferiu um célebre discurso em prol do otimismo e da saúde integral dos seres humanos (Seligman, 2011), ao evidenciar a necessidade de ampliação no foco da psicologia, visando o desenvolvimento das qualidades, fortalezas e virtudes das pessoas, grupos e organizações.

Embora às vezes confundida com uma visão simplória de otimismo e de somente ver o lado positivo das coisas, a Psicologia Positiva não ignora todo o conhecimento construído na história e nem pretende negar o sofrimento humano frente às dificuldades. Ela enfatiza as forças pessoais, grupais e organizacionais já existentes e visa reconstruir e fortalecer as habilidades e as competências dos sujeitos, além de valorizar as experiências subjetivas (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Sheldon & King, 2001). Dessa forma, Sheldon

e King (2001) pontuam que a psicologia positiva se propõe a modificar o foco do campo das doenças e das características negativas dos seres humanos e organizações, para um olhar dos traços, emoções, sentimentos e comportamentos positivos, que possam contribuir para a construção da felicidade.

A felicidade, apesar de estar em maior evidência nos últimos anos, é uma questão discutida desde a época dos filósofos gregos. Entretanto, sua conceituação não é tão simples, sendo às vezes referida como a vivência de prazeres recorrentes (Diener, 1984), a curto prazo, e, por outras, como o resultado de uma vida virtuosa, com significado e propósito (Aristóteles, 1991). Além disso, muitas vezes é citada como sinônimo de bem-estar, sendo este proposto como seu termo acadêmico (Paschoal, Torres & Porto, 2010).

Neste artigo, será discutido, portanto, o conceito de felicidade, em especial no contexto de trabalho, relacionando-o com a possibilidade de sua construção com o suporte de políticas e práticas de gestão de pessoas. A seguir, discute-se o conceito de felicidade e felicidade no trabalho (e respectivos componentes). Posteriormente, relaciona-se o conceito com o papel da gestão de pessoas das organizações. Por fim, apresenta-se uma revisão sistemática de literatura, buscando identificar pesquisas que versem sobre a felicidade e a atuação da gestão de pessoas na sua construção.

O conceito de felicidade e a compreensão no contexto de trabalho

No decorrer da história, filósofos como Sócrates, Platão e Aristóteles propõem a busca da felicidade na vida virtuosa, devotada aos bens mais elevados da existência (Santos, 2001; Bendassoli, 2007; Myers & Diener, 1995). Assim, Aristóteles, por exemplo, postulava que toda atividade humana tem um propósito e que as pessoas procuram ter uma vida com significado (Aristóteles, 1991). Essa perspectiva, portanto, pode ser caracterizada como a visão eudaimônica de felicidade, pois está relacionada a questões como propósito e significado na vida.

Outra perspectiva observada em discussões teóricas a respeito da felicidade, é a visão hedônica, que se centra no prazer imediato, a curto prazo, experimentado nas situações presentes do cotidiano. Nesta ótica, o filósofo grego, Aristipo, “impulsionou a ideia de que o objetivo na vida deveria ser experimentar o máximo de prazer, assim, a felicidade seria representada como o conjunto de momentos de prazer” (Moccia, 2016, p. 145, tradução nossa). Também, Epicuro, escreve em uma carta destinada a seu discípulo Meneceu, que "o prazer é o início e o fim de uma vida feliz" (Epicuro, 1997, p. 37). Apesar disso, este filósofo por último citado afirma que, embora a felicidade esteja relacionada à realização dos prazeres do corpo, isso deve ser feito com moderação, considerando seus efeitos posteriores.

De acordo com Seligman (2004), quando somente centrada no hedonismo, a concepção de felicidade não proporcionará mudanças efetivas e profundas, crescimento e desenvolvimento de forças e virtudes pessoais, de maneira que as pessoas acabam apenas buscando atalhos imediatos (compras, televisão, drogas, etc.) na tentativa de alcançá-la. Apesar disso, por meio desse tipo de busca, nota-se que algumas visões sobre felicidade (não eudaimônicas), provindas de filósofos de Grécia e Roma, ainda são influentes na sociedade atual e propõem que a felicidade estaria centrada no prazer, ou na ausência de dor física (Bendassoli, 2007).

Com o desenvolvimento de estudos e discussões teóricas acerca do tema, tem-se criticado a divisão entre felicidade hedônica e eudamônica, no sentido de se constituírem como perspectivas opostas (Huta e Ryan, 2010; Tiberius, 2004). Assim, autores e respectivas pesquisas têm, paulatinamente, considerado essas duas visões de felicidade de modo integrado (Dolan, 2015; Huta & Ryan, 2010; Silva, Ribeiro, Budde & Tolfo, 2017). Dolan (2015) afirma que a felicidade pode ser construída, e propõe o que denomina de Princípio do Prazer e Propósito (PPP), ou seja, para ele, a felicidade consiste em encontrar prazer e propósito ao longo da vida, ou seja, “quanto mais frequentes são os pensamentos e sentimentos, de prazer com propósito, recorrentes, no presente, maior a capacidade de o sentimento de felicidade perdurar” (Ribeiro et al, 2017, p.160).

Embora existam estudos teóricos e empíricos sobre o tema, observa-se ainda, diversas confusões acerca do conceito, que, muitas vezes, acaba sendo tratado como sinônimo de outros fenômenos relacionados (mas não idênticos), ou considerado um termo de “senso comum” ou somente filosófico, enquanto o bem-estar subjetivo, por exemplo, seria o termo para o seu estudo científico (Scorsolini-Comin, & Santos, 2010). Assim, percebe-se na literatura, uma carência de consenso a respeito do que seria a felicidade e de quais elementos a compõem, o que dificulta também a sua delimitação e diferenciação em relação a outros construtos. Esses aspectos serão melhor tratados nos resultados e discussões deste artigo, a partir das publicações encontradas.

Observa-se também uma escassez em relação aos estudos sobre a felicidade no contexto de trabalho e das organizações. Além disso, na prática, constata-se diversas organizações em que o foco da gestão se remete aos resultados, não havendo o desenvolvimento de políticas e ações de gestão de pessoas orientadas para a felicidade dos trabalhadores, de modo que um número expressivo de trabalhadores conta os segundos para terminar o expediente laboral (Silva, Cervo, & Bento, 2018). Isso pode estar relacionado ao fato de que criar e promover políticas e práticas orientadas à felicidade pode ser considerado um desafio complexo, que envolve diversos fatores (Silva & Tolfo, 2012), como, por exemplo, valorização dos trabalhadores, segurança, justiça organizacional, oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional, bons relacionamentos interpessoais, dentre outros, considerados necessários para que uma organização seja saudável (Lewis, 2008). Apesar dessa complexidade, podem-se observar benefícios às pessoas e também às organizações, como foi constatado em estudo realizado por Wright e Cropanzano (2000), em que se concluiu que os trabalhadores felizes são os mais produtivos. Também nessa direção, Silva, Cervo e Bento (2018) afirmam que a melhor maneira de ampliar a produtividade, a qualidade e a rentabilidade de uma organização é investindo na valorização, no desenvolvimento e, principalmente, na felicidade das pessoas.

Nesse sentido, o objetivo deste artigo é verificar na literatura nacional e internacional os estudos realizados acerca da felicidade no trabalho e a relação desta com as políticas e práticas de gestão de pessoas. Pretende-se, portanto, identificar o conceito de felicidade utilizado nos estudos existentes e também identificar pesquisas relacionando felicidade e gestão de pessoas.

Método

Para este estudo, foi realizada uma revisão sistemática da literatura, por meio de uma busca no Portal de Periódicos da CAPES e na base de dados BVS PSI, considerando o período de janeiro de 2000 a agosto de 2017. Foram escolhidas essas bases de busca, pois congregam resultados de diversas bases importantes como PePSIC, SciELO, RedAlyc, PsycNET, Web of Science, Scopus, LILACS, entre outras.

Os critérios de inclusão foram: artigos entre 2000 e 2017, em português, inglês e espanhol, que, analisando o título e o resumo, contivessem os temas “gestão de pessoas” ou recursos humanos” e “felicidade no trabalho”, ou, pelo menos, o tema “felicidade no trabalho” ou “bem-estar no trabalho”. Foram, portanto, utilizados como palavras-chave esses termos citados e combinados, em português e em inglês (ver detalhes da busca e resultados nos quadros 1 e 2). Quando os quesitos de inclusão eram encontrados nos títulos e/ou resumos, analisaram-se os conteúdos dos artigos completos. Assim, excluíram-se os resultados que não correspondiam ao assunto buscado, artigos duplicados (repetidos) e também outros materiais como resenhas de livro, matérias de revista ou jornal não acadêmicos, teses, dissertações, entrevistas e indicações de leitura.

Para as análises dos artigos identificados como pertinentes, buscou-se identificar o objetivo principal, ano de publicação, autores, país de origem, o método utilizado e o conceito de felicidade no trabalho ou felicidade (quando havia). Assim, inicialmente, serão apresentados os quantitativos das publicações encontradas, depois, os artigos que se preocuparam em conceituar felicidade e aqueles que a relacionaram com

práticas e políticas de gestão pessoas e, por fim, os métodos utilizados pelos estudos identificados.

Resultados e discussão

Os resultados das buscas realizadas nas bases de dados mostram o pequeno número de publicações a respeito do tema estudado, ao considerar o período de quase dezessete anos. Assim, de acordo com as buscas especificadas nos quadros 1 e 2, observa-se que apesar de na busca inicial parecer que existem vários estudos relacionados à temática, quando são analisados os títulos, resumos e textos completos, percebe-se que há poucos estudos sobre felicidade no trabalho nos últimos dezessete anos (2000 a 08/2017), em especial, relacionados à gestão de pessoas nas organizações. Assim, dos 342 resultados encontrados (296 na CAPES e 46 na BVS PSI), depois da análise, restaram apenas 24 artigos, dos quais serão discutidos os principais aspectos (compreensão do fenômeno, autores, método, descobertas principais).

Quadro 1 - Resultados no portal de Periódicos da CAPES.

Palavras-chave	Resultados	Artigos relacionados ao tema (excluindo também repetições)
“Gestão de pessoas” AND “felicidade no trabalho” (contém as palavras)	174	2
“Gestão de pessoas” AND “felicidade no trabalho” (exatamente essas palavras)	3	0
“Gestão de pessoas” e “felicidade” (exatamente)	14	1
“Felicidade no trabalho” (exatamente)	11	3

“Happiness at work” (exatamente)	81	14
“Management” AND “Happiness at work” (contém as palavras e exatamente as palavras)	0	0
“People management” AND “Happiness”	0	0
“Management” AND “Happiness”	1	0
“Recursos humanos” e “felicidade” (exatamente)	3	0
“Bem-estar no trabalho” AND “Gestão de pessoas” (exatamente)	9	1
Total	296	21

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 2 – Resultados encontrados na base de dados BVS PSI (excluindo-se, nos resultados relacionados ao tema, os artigos já encontrados no portal de periódicos da CAPES).

Palavras-chave	Resultados	Resultados relacionados ao tema
“Gestão de pessoas” AND “felicidade no trabalho”	0	0
“Gestão de pessoas” AND “Bem-estar no trabalho”	8	0
“Felicidade no trabalho”	1	0

“Management” AND “Happiness”	25	3
“Management” AND “Happiness at work”	6	0
“People management” AND “Happiness”	6	0
Total	46	3

Fonte: Elaborado pelos autores.

Dentre as publicações encontradas, onze tem como país de origem o Brasil, o que indica um crescimento de estudos nacionais na temática nos últimos anos, sendo o primeiro artigo brasileiro encontrado (no período) publicado em 2010. Ao se analisarem os autores, contudo, percebe-se que muitos se repetem, o que sugere que há um número pequeno de pesquisadores dedicados ao tema. Assim, por exemplo, a autora Tatiane Paschoal aparece em quatro artigos, a autora Gisela Demo em três, e Juliana Barreiros Porto também em três.

Ainda sobre os países de origem, o segundo país que apresentou um maior número de publicações foi a Espanha, com cinco artigos. A mesma constatação realizada nos estudos brasileiros se repete neste caso. Nos cinco artigos publicados, repetem-se muitos autores e, além disso, é possível perceber que quatro publicações tratam de recortes diferentes de uma mesma pesquisa maior, pois os resultados advêm de uma coleta de dados com 167 médicos alergistas de hospitais públicos espanhóis. Os demais países de origem das publicações relacionadas ao tema felicidade no trabalho e/ou felicidade/bem-estar e gestão de pessoas são: Estados Unidos (1), Austrália (1), Inglaterra (1), Índia (1), Sri Lanka (1), Equador (1), Islândia (1) e Cuba (1).

Um ponto que merece destaque diz respeito ao conceito de *felicidade* e/ou *felicidade no trabalho* utilizado pelos autores. Dentre os 24 artigos, oito (8) consideram-no como sinônimo de *bem-estar* ou de *bem-estar subjetivo* (Paschoal et al, 2013; Souza, Bertolini, & Ribeiro, 2014; Paschoal, Torres, & Porto, 2010; Reboló, & Bueno, 2014; Sant'anna, Paschoal, & Gosendo, 2012; Rocha, & Porto, 2012, Horta,

Demo, & Roure, 2012, Singh, & Aggarwal, 2017), e um deles trabalha apenas com o conceito de *bem-estar no trabalho* (Agapito, Polizzi, & Siqueira, 2015). Assim, às vezes, os artigos ponderam, inicialmente, sobre a divergência dos conceitos para alguns autores, mas, na sequência, adotam a visão de que o bem-estar é o conceito acadêmico, e, portanto, citam o *bem-estar* como o estudo científico da felicidade, como em Paschoal, Torres e Porto (2010), e em Horta, Demo e Roure (2012). Esta constatação já foi apontada em pesquisa anterior por Silva, Ribeiro, Budde e Tolfo (2017). Ademais, quatro artigos não deixaram claro o seu posicionamento em relação à definição do conceito (Henderson, 2000; Einarsdóttir, 2012; Del Bianco et al, 2016; Demo, & Paschoal, 2016). Ao longo do texto, dois destes parecem utilizá-lo como sinônimo de bem-estar (Einarsdóttir, 2012; Demo, & Paschoal, 2016), de modo que definem apenas o que seria bem-estar no trabalho.

Vale ressaltar que é possível identificar na literatura a diferenciação do bem-estar em quatro perspectivas, que são: bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico, bem-estar social e bem-estar no trabalho (Ribeiro, Boehs, Farsen, & Biavati, 2017). O bem-estar subjetivo está relacionado com a perspectiva hedônica, sendo composto pelos elementos: satisfação com a vida, presença de emoções positivas e ausência de emoções negativas (Ryan, & Deci, 2001). Assim, percebe-se que artigos que consideram a felicidade como sinônimo deste tipo de bem-estar, centram-se apenas nos aspectos relacionados aos prazeres mais imediatos, a curto prazo, o que sugere uma perspectiva hedônica, pautada no imediatismo, via de regra, destituído de significado e propósito.

O bem-estar psicológico, por outro lado, foca-se na perspectiva eudaimônica, pois se centra no desenvolvimento humano e em capacidades para enfrentar os desafios da vida (Siqueira, & Padovam, 2008), e em questões relativas à significado e propósito. Já o bem-estar social diz respeito à satisfação que os seres humanos experimentam no contexto social em que se encontram (Keyes, 1998). Por fim, de acordo com Siqueira e Padovam (2008), o bem-estar no trabalho, também citado em uma publicação encontrada nesta pesquisa (Horta, Demo, & Roure, 2012), relaciona-se aos sentimentos positivos da pessoa ao

estabelecer vínculos com o trabalho e com a organização. Para Siqueira e Padovam (2008), o conceito engloba três elementos: satisfação no trabalho (compreendida como vínculo afetivo positivo com o trabalho), envolvimento com o trabalho (conceito compreendido como muito próximo à noção de *flow*¹⁵) e comprometimento organizacional afetivo (compreendida como a ligação positiva do empregado com um empregador, uma elevada identificação com os objetivos da organização e de reconhecimento sobre o quanto estar ligado àquela organização pode repercutir positivamente na vida do indivíduo).

Percebe-se, a partir dos resultados da análise dos 24 artigos, que ainda há divergências acerca da definição de felicidade, de modo que há, inclusive, a confusão entre conceitos diferentes, que por vezes são considerados sinônimos ou são utilizados na tentativa de definir um ao outro. Desse modo, por exemplo, o artigo de Salas-Vallina e Fernandez (2017) afirma que a felicidade no trabalho “é um conceito atitudinal amplo que mede a qualidade de vida dos funcionários no trabalho”. Andalia e Pupo (2008) asseveram que “em termos gerais, a qualidade de vida se define como o bem-estar, felicidade e satisfação de um indivíduo que oferece a capacidade de produção, funcionamento ou sensação positiva de sua vida”. Outro artigo, de Rebolo e Bueno (2014), conceitua felicidade como sinônimo de bem-estar subjetivo, que se refere a “satisfação em diversos domínios da vida [...]”. Esses trechos exemplificam as confusões conceituais que existem em torno dos temas felicidade, bem-estar, qualidade de vida e satisfação no trabalho, o que dificulta o desenvolvimento dos estudos, conhecimentos e intervenções relacionados a esses constructos.

Equívocos e confusões conceituais são observados na literatura sobre o tema felicidade, constatação verificada neste estudo em questão, e também já discutido por outros autores como Boehs e Silva (2017),

¹⁵ Flow ou fluxo: o estado de fluxo ocorre em momentos em que o que sentimos, desejamos e pensamos se harmonizam. Para Csikszentmihalyi, (1999), nesses casos, a energia de um indivíduo estaria concentrada na experiência, de modo que desaparecem pensamentos e sentimentos contraditórios, a noção de tempo se esvai e as horas parecem passar como minutos.

Ribeiro, Boehs, Farsen e Biavati (2017) e Ribeiro e Silva (2018). Ademais, Traldi e Demo (2012, p. 296) apontam que outras denominações também são utilizadas para identificar o construto de bem-estar no trabalho, “tais como felicidade, afetos positivos e avaliação subjetiva da qualidade de vida”, afirmação que demonstra a utilização de conceitos diferentes como se fossem sinônimos, para, na verdade, referir-se a um único.

Além dessas confusões conceituais, observa-se ainda uma imprecisão sobre a definição de felicidade mesmo quando os autores o consideram como um conceito diferenciado/separado de outros correlatos. Assim, em dois artigos o conceito de felicidade é considerado como “guarda-chuva”, que abrange, portanto, outros construtos que, de acordo com Fisher (2010, p.403-404, tradução nossa), “vão desde estados de transição e emoções até atitudes relativamente estáveis e disposições individuais altamente estáveis ao nível da pessoa”. É possível identificar também na definição de Sousa e Porto (2015, p. 212, tradução nossa) as perspectivas hedônica e eudamônica de felicidade, sendo esta concebida como a “prevalência de emoções positivas no trabalho (incluindo afetos e humor) e a percepção das pessoas que, em seu trabalho, expressam e desenvolvem seu potencial e progridem na consecução de seus objetivos na vida (auto atualização).”

Vale destacar que Malvezzi (2015) corrobora a ideia de que a felicidade consiste em um conceito abrangente, considerado como “guarda-chuva”, e afirma que a felicidade no trabalho é um estado distinto de outros estados positivos, como alegria, qualidade de vida e bem-estar. Além disso, em concepções emergentes sobre felicidade, há a complementariedade das visões hedônica e eudaimônica, de modo que estão sendo consideradas como complementares (Delle Fave et al, 2011; Dolan, 2015). Nesse sentido, Dolan (2015) propõe que para ser feliz, é necessário ter experiências de prazer e de propósito ao longo do tempo. Além disso, para o autor, a felicidade é um fenômeno construído socialmente.

Ainda são encontradas outras definições nas publicações selecionadas neste estudo. Uma delas, de López e Fierro (2015), apesar de considerar diversos elementos importantes, parece se centrar mais

nos aspectos hedônicos da felicidade, pois o foco reside na maneira como se sentem os trabalhadores e nos afetos positivos e negativos. Já Wickramasingh e Perera (2012, p. 196, tradução nossa), atêm-se mais aos fatores eudaimônicos, ao afirmar que a felicidade no trabalho “refere-se a fazer o que vale a pena fazer, buscar objetivos importantes e usar suas habilidades e talentos”. A definição de Pryce-Jones e Lindsay (2014), entretanto, diferencia-se bastante das demais, por estar mais relacionada com as implicações financeiras positivas que trabalhadores felizes podem gerar (ver quadro 3), em termos de resultados estratégicos para a organização.

Além das concepções citadas, observam-se quatro artigos que trazem basicamente a mesma definição de felicidade no trabalho, com poucas variações, que, em resumo, consiste em sentimentos felizes em relação ao trabalho em si, às características do trabalho e à organização como um todo (Salas-Vallina, & Fernandez, 2017; Salas-Vallina, Alegre, & Fernández, 2017a; Salas-Vallina, Alegre, & Fernández, 2017b; Salas-Vallina, López-Cabrales, Alegre, & Fernández, 2017). Porém, a confluência pode ser compreendida, em grande parte, pelo fato de os autores serem praticamente os mesmos nestes artigos, e de as publicações advirem de um mesmo estudo maior, realizado com 167 médicos que trabalhavam em unidades de alergia em hospitais públicos espanhóis.

Para mostrar os aspectos discutidos aqui a respeito do conceito de felicidade no trabalho, as confluências e incongruências percebidas na literatura encontrada por meio da busca nas bases de dados da CAPES e BVS PSI, apresenta-se a seguir o quadro 3, composto pelo(s) autor(es), ano, método e definição de felicidade, para os nove artigos que consideram a felicidade enquanto um conceito próprio.

Quadro 3 - Conceito de felicidade das publicações que diferenciam o conceito de outros conceitos correlatos.

Autor	Ano	Título do artigo	País de origem	Método	Definição de felicidade	Observações
Fisher, C. D.	2010	Happiness at work	Austrália	Discussão teórica	“[...] inclui um grande número de construtos que vão desde estados de transição e emoções até atitudes relativamente estáveis e disposições individuais altamente estáveis ao nível da pessoa. [...] No local de trabalho, a felicidade é influenciada por eventos de curta duração e condições duradouras na tarefa, trabalho e organização. Também é influenciada por atributos estáveis de indivíduos [...]”.	Nesta publicação, a felicidade é compreendida como um conceito guarda-chuva, que inclui outros construtos.
Wickramasingh, V., & Perera, G.	2012	HRM practices during the global recession (2008-2010)	Sri Lanka	Quantitativo	“Felicidade no trabalho, neste estudo, refere-se a fazer o que vale a pena fazer, buscar objetivos importantes e usar suas habilidades e talentos durante a recessão econômica.”	Baseia-se em uma perspectiva eudaimônica, referindo-se a propósito. Entretanto, a definição mostra-se um pouco vaga, ao não especificar, por exemplo, o que seria “fazer o que vale a pena fazer”.
Pryce-Jones, J. & Lindsay, J.	2014	What happiness at work is and how to use it	Inglaterra	Estudo de caso de uma organização	Felicidade no trabalho é definida como “uma mentalidade que permite maximizar o desempenho e alcançar o potencial”. Foco principal da mentalidade: “abordando algo de forma positiva, é mais provável obter bons resultados.”	Essa definição se diferencia das demais encontradas, tendo o foco orientado para resultados estratégicos para a organização.
Sousa, J., & Porto, J. B.	2015	Happiness at Work: Organizational Values and	Brasil	Quantitativo	Felicidade no trabalho: “prevalência de emoções positivas no trabalho (incluindo afetos e humor) e a percepção das pessoas que, em seu trabalho, expressam e	O conceito de felicidade é citado como um conceito guarda-chuva. Engloba a perspectiva hedônica e a eudaimônica.

		Person-Organization Fit Impact			desenvolvem seu potencial e progridem na consecução de seus objetivos na vida (auto atualização).”	Na publicação, não há especificação sobre o que seriam emoções, afetos e humor.
López, J. P. & Fierro, I.	2015	Determinantes de la felicidad en los administradores: una investigación realizada en las farmacias del Grupo Difare en Ecuador	Ecuador	Quantitativo	“Felicidade no trabalho é um sistema fluido com múltiplos fatores que se interconectam como: A experiência geral no trabalho: que corresponde a como se sentem os trabalhadores e que mede os afetos positivos e negativos; O desempenho no trabalho: que se refere a autonomia, sensação de progresso, relações no trabalho e liberdade para expressar a identidade; Sistema empresarial: percepção acerca de quanto os trabalhadores estão satisfeitos com o ambiente físico, o sistema de gestão, o desenho do trabalho e o valor social da empresa. Esses fatores, finalmente, conectam-se com os recursos pessoais do trabalhador [...]”.	Perspectiva hedônica de felicidade, ao se centrar em elementos como satisfação e “como se sentem os trabalhadores”.
Salas-Vallina, A., López-Cabrales, A., Alegre, J. & Fernández, R.	2017	On the road to happiness at work (HAW)	Espanha	Validação de escala e estudo quantitativo	Define felicidade no trabalho como “sentimentos felizes em relação ao trabalho em si, às características do trabalho e à organização como um todo. Inclui engajamento, satisfação no trabalho e compromisso organizacional afetivo.”	Perspectiva hedônica de felicidade. Para os autores, o Engajamento refere-se a afetividade positiva relacionada ao trabalho; a Satisfação no trabalho está associada a avaliação das características do trabalho; o Compromisso organizacional afetivo mede o envolvimento com a empresa.
Salas-Vallina, A., Alegre, J. & Fernandez, R.	2017a	Happiness at work and organisational	Espanha	Quantitativo	Define felicidade no trabalho como “sentimentos felizes em relação ao trabalho em si, às características do	Perspectiva hedônica de felicidade.

		citizenship behaviour			trabalho e à organização como um todo.”	
Salas-Vallina, A., Alegre, J. & Fernandez, R.	2017b	Organizational learning capability and organizational citizenship behaviour in the health sector: examining the role of happiness at work from a gender perspective	Espanha	Quantitativo	A felicidade no trabalho engloba “atitudes positivas, a saber, três dimensões: engajamento, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional.”	Perspectiva hedônica de felicidade.
Salas-Vallina, A., & Fernandez, R.	2017	The HRM-performance relationship revisited	Espanha	Quantitativo	Define felicidade no trabalho como “sentimentos felizes em relação ao trabalho em si, às características do trabalho e à organização como um todo. É um conceito atitudinal que mede a qualidade de vida dos funcionários no trabalho.”	Perspectiva hedônica de felicidade. Nesta definição, percebe-se a confusão conceitual com o constructo “qualidade de vida”.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nas buscas das bases de dados citadas.

Percebe-se pelo quadro 3, que mesmo nos nove (9) artigos que utilizam o conceito de felicidade ou felicidade no trabalho (como conceito próprio e não como sinônimo de bem-estar), há divergências na sua definição. Alguns autores, como Salas-Vallina e Fernandez (2017), focam-se em sentimentos positivos em relação ao trabalho e à organização, enquanto outros autores destacam elementos como “ter propósito” (Wickramasinghe & Perera, 2012), e “utilizar e desenvolver as potencialidades” (Sousa, & Porto, 2015). Além disso, são citados aspectos individuais que influenciam na felicidade, como a personalidade (Fisher, 2010) e recursos pessoais do trabalhador como felicidade pessoal, resiliência, vitalidade e equilíbrio vida pessoal-trabalho (López, & Fierro, 2015). Uma definição diferencia-se significativamente, já que, no artigo analisado, apresenta uma visão orientada para a rentabilidade, ao apontar o conceito de felicidade como uma mentalidade que permite maximizar o desempenho e alcançar o potencial (Pryce-Jones, & Lindsay, 2014).

Vale ressaltar que, dentre os estudos identificados, apenas dois relacionaram as políticas e/ou práticas de gestão de pessoas e o bem-estar, que, nessas publicações, é considerado como sinônimo de felicidade (ambos estudos brasileiros) (Horta, Demo, & Roure, 2012; Souza, Bertolini, & Ribeiro, 2014). O artigo que tem como país de origem o Sri Lanka (Wickramasinghe, & Perera, 2012) buscou investigar as práticas de gestão de recursos humanos (GRH) adotadas durante um período de recessão econômica e o impacto delas na felicidade dos trabalhadores. Com os resultados, Wickramasinghe e Perera (2012) concluíram que a comunicação de informações, o gerenciamento de desempenho, a redução das recompensas financeiras e a redução de benefícios preveem, de forma significativa, a felicidade dos trabalhadores durante a recessão. Nesse sentido, destaca-se a relevância acerca da comunicação de informações em períodos de instabilidade e mudanças, já apontada por autores como Bidya (2009), e de componentes relacionados ao desempenho e a aspectos materiais da felicidade.

As demais publicações encontradas não tiveram como foco a gestão de pessoas, mas, algumas trabalharam com questões relativas ao

suporte organizacional ou liderança. Assim, dois artigos brasileiros visaram estabelecer relações entre suporte organizacional (gestão do desempenho, carga no trabalho, suporte material e ascensão, promoção e salários) e/ou suporte social com o bem-estar no trabalho, utilizando para isso, o método quantitativo (Paschoal, Torres, & Porto, 2010; Sant'anna, Paschoal, Gosendo, 2012). Como resultados, Paschoal, Torres e Porto (2010) concluíram que o suporte organizacional e o suporte social têm impacto direto no bem-estar, de maneira que a gestão do desempenho foi o principal preditor de afeto positivo e realização no trabalho. Já a sobrecarga no trabalho foi o principal preditor de afeto negativo. Também Sant'anna, Paschoal e Gosendo (2012) concluíram que o suporte para ascensão, promoção e salários apresentam associações significativas com o bem-estar no trabalho. Segundo os autores, quanto mais positiva é a percepção de suporte, maiores são o afeto positivo e a realização do trabalhador.

Já dois artigos espanhóis tiveram como objetivo investigar a relação da felicidade no trabalho com a liderança (Salas-Vallina, & Fernandez, 2017; Salas-Vallina, López-Cabrales, Alegre, & Fernández, 2017), sendo a felicidade compreendida como sentimentos felizes em relação ao próprio trabalho, as características do trabalho e a organização como um todo (perspectiva hedônica). Um deles se propôs a estudar a relação entre liderança transformacional, capacidade de aprendizagem e felicidade no trabalho (e também validar uma escala de felicidade no trabalho) (Salas-Vallina, López-Cabrales, Alegre, & Fernández, 2017), e outro pretendeu investigar a relação entre liderança inspiradora, participação na tomada de decisão e felicidade no trabalho (Salas-Vallina, & Fernandez, 2017). Para alcançar seus objetivos, os dois utilizaram também métodos quantitativos (escala).

Por meio desses achados evidencia-se, portanto, o pequeno número de publicações entre 2000 e 2017 envolvendo “felicidade no trabalho” e “gestão de pessoas”. Além dos estudos já citados aqui, foram encontradas duas discussões teóricas sobre felicidade no trabalho (Fisher, 2010; Moccia, 2016) e uma que discute a gestão por valores centrada na pessoa (Andalia, & Pupo, 2008), uma revisão de literatura sobre a produção acadêmica a respeito de bem-estar no trabalho

(período de 2001 a 2010) (Paschoal et al, 2013) e doze artigos visando investigar outras questões como: bem-estar, percepções de sucesso na carreira e rotatividade (Agapito, Polizzi, & Siqueira, 2015), fatores de satisfação no trabalho (Rebolo, & Bueno, 2014), resultados estratégicos (Pryce-Jones, & Lindsay, 2014), valores organizacionais e pessoais (Sousa, & Porto, 2015), comportamento de cidadania e aprendizagem organizacional (Salas-Vallina, Alegre, & Fernández, 2017a; Salas-Vallina, Alegre, & Fernández, 2017b) e antecedentes/causas da felicidade no trabalho (López, & Fierro, 2015).

Fisher (2010) e Moccia (2016) realizam uma discussão sobre o conceito de felicidade, a partir de diferentes autores, apontando as compreensões distintas existentes, que vão desde a hedonia, com o foco em experiências prazerosas, passando por concepções orientadas para a eudaimonia, centradas em significado e propósito, até compreensões que mesclam hedonia e eudaimonia. Assim, Moccia (2016) ressalta que não há unanimidade na definição e que, além disso, muitas vezes a felicidade acaba nem sendo conceituada, de maneira que os autores ocultam-na, atrás do conceito de bem-estar, fato também identificado neste estudo. Fisher (2010), portanto, afirma que o conceito de “felicidade no trabalho” é um conceito guarda-chuva, como já mencionado anteriormente, que inclui desde estados transitórios e emoções, até atitudes estáveis da pessoa, sendo que a felicidade sofre influência de eventos e condições presentes no trabalho e também da personalidade, de expectativas e necessidades individuais.

A discussão teórica realizada por Andalia e Pupo (2008) tem como objetivo estudar a relação valores-attitudes-comportamentos-resultados como base para entender a gestão por valores, cujo centro é a pessoa. Apesar de o foco da publicação não ser a felicidade, os autores assinalam a importância de a gestão organizacional centrar-se em seus trabalhadores, investindo em segurança, saúde, qualidade de vida, bem-estar e felicidade. Entretanto, a definição de todos esses conceitos não está clara, de modo que se observam confusões entre conceitos distintos, como no trecho discutido previamente: “em termos gerais, a qualidade de vida se define como o bem-estar, felicidade e satisfação de um indivíduo”. Já a revisão de literatura realizada por Paschoal et al (2013)

adota a concepção de que felicidade é sinônimo de bem-estar, mas abrange as perspectivas hedônicas e eudaimônicas, à medida que utiliza o conceito de “bem-estar no trabalho” como prevalência de afeto positivo no trabalho e existência de experiências de desenvolvimento de potenciais individuais e realização pessoal.

Ademais, três publicações encontradas nas bases buscadas referiam-se a validações de escala: um estudo brasileiro, buscando evidências de validade da escala de bem-estar no trabalho nos Estados Unidos (Demo, & Paschoal, 2016); uma publicação da Índia, que visava construir uma medida multidimensional de felicidade no trabalho (Singh, & Aggarwal, 2017); e outro artigo de origem espanhola, já mencionado acima, que, além de estudar a relação com um tipo de liderança, pretendia propor uma medida de felicidade no trabalho (Salas-Vallina, López-Cabrales, Alegre, & Fernández, 2017).

Em relação aos métodos de pesquisa utilizados, além das três discussões teóricas, da revisão de literatura e das validações de escala (duas somente estudo de validação e outro com um estudo quanti também), houve um predomínio de estudos quantitativos. Assim, das dezoito (18) publicações restantes, treze (13) utilizaram métodos quantitativos de pesquisa, com instrumentos como questionários e escalas, e análises de correlação, análise fatorial, regressão e modelos de equações estruturais. Outras cinco (5) são estudos qualitativos, que incluem procedimentos de coleta do tipo entrevistas, grupos focais, questionários, observação participante e etnografia. Observa-se, portanto, que houve um número bem menor de pesquisas qualitativas e nenhuma com métodos mistos, sendo que estes são muito importantes, por combinarem diferentes perspectivas, proporcionarem um entendimento mais completo do problema de pesquisa e propiciarem a compensação das limitações de utilizar apenas o método quantitativo ou somente o qualitativo (Creswell, 2013).

A constatação de que a maior parte das pesquisas relacionadas à felicidade e bem-estar no trabalho utiliza métodos quantitativos pode estar associada às próprias origens da psicologia positiva, quando as “agendas de pesquisa foram predominantemente de base quantitativa” (Silva, Costa, & Budde, 2018). Tal fato se deve à “rigoriedade” que se

exigia dos estudos na área, de modo que os pesquisadores pretendiam diferencia-los de prescrições de autoajuda, buscando oferecer descobertas validadas e reconhecidas pela comunidade científica, com evidências empíricas. Apesar da grande contribuição de pesquisas quantitativas para o entendimento dos aspectos positivos dos seres humanos e das organizações, observa-se ainda a necessidade de se produzirem mais estudos qualitativos e, em especial, mistos, buscando a complementaridade e a superação das limitações de um único método. De acordo com Silva e Boehs (2017), o uso de perspectivas metodológicas complementares em psicologia positiva enriquece as descobertas referentes às múltiplas faces dos fenômenos humanos, tanto nas organizações como em outros espaços de vida.

Apesar de o número de pesquisas e artigos teóricos encontrados ter sido pequeno, eles apontam para a importância de se estudar a felicidade no contexto de trabalho. Assim, por exemplo, os autores Horta, Demo & Roure (2012) identificaram e confirmaram a influência das políticas de gestão de pessoas (GP) na confiança do colaborador e no bem-estar no trabalho, e também a influência da confiança nesse bem-estar¹⁶. Também nesse perspectiva, Rocha & Porto (2012) concluíram que o contexto de trabalho é mais importante para favorecer o nível de bem-estar dos trabalhadores do que características demográficas, como gênero, idade, estado civil e escolaridade. Além disso, identificaram que as habilidades pessoais para lidar com as demandas do ambiente de trabalho, como o *coping* (estratégias de enfrentamento), também contribuem para proporcionar bem-estar. Observa-se, portanto, a importância de as organizações investirem também no desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores, ampliando seus conhecimentos, atitudes e habilidades frente às demandas e dificuldades que podem surgir no trabalho.

Uma descoberta relevante do estudo de Del Bianco et al (2016) diz respeito aos fatores que deixavam a população de trabalhadores de Cascavel/PR mais feliz. Embora os autores não definam claramente a

¹⁶ Neste estudo, o bem-estar é considerado o estudo científico da felicidade, sendo que o bem-estar no trabalho “integra três componentes: satisfação, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo”.

felicidade, propõem medir a felicidade interna bruta (FIB), por meio de nove dimensões: bem-estar psicológico, saúde, uso do tempo, vitalidade comunitária, educação, cultura, meio ambiente, padrão de vida e governança. Eles identificaram “a preferência por fatores não materiais, despontando especialmente aqueles associados à família, aos bons sentimentos, às boas práticas em sociedade, à saúde, à solidariedade e à espiritualidade” (Del Bianco et al, 2016, p. 402). O fator econômico também foi mencionado como importante, associado ao conforto e necessidades básicas, garantindo a segurança financeira. Contudo, os autores salientam que o dinheiro não foi o principal elemento mencionado pelos trabalhadores. Essa constatação coloca em cheque a crença de muitos gestores de que é necessário investir de forma significativa nos aspectos financeiros para motivar os trabalhadores e promover ações orientadas à felicidade. Apesar de ser um fator importante, a promoção da felicidade não deve ser reduzida apenas a fatores de remuneração e benefícios recebidos. Como verificado por Del Bianco et al (2016), outros aspectos foram considerados relevantes para a felicidade dos trabalhadores, como, por exemplo, reconhecimento pessoal e profissional, ajudar as pessoas, perceber o bem-estar da família e poder estar com ela, atividades de lazer.

Na pesquisa de Agapito, Polizzi Filho, e Siqueira (2015, p. 85) sobre o bem-estar no trabalho e a percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade, os autores concluíram, por meio dos resultados, que para as organizações “contarem com uma força de trabalho estável, é essencial que os gestores se preocupem em manter seus colaboradores satisfeitos em relação à chefia, aos colegas, ao trabalho em si, ao salário e às promoções”. Além disso, Agapito, Polizzi Filho, e Siqueira (2015) afirmam que as organizações precisam buscar meios de envolver e comprometer afetivamente as pessoas, ao se preocuparem em tornar o ambiente laboral agradável e estimulante para os trabalhadores, com perspectivas em relação ao futuro. Desse modo, segundo os pesquisadores, os gestores estarão reduzindo a intenção de sair da empresa (rotatividade). Ademais, o estudo identificou práticas organizacionais orientadas para as pessoas, que tendem a contribuir para a competitividade da empresa e para o bem-estar dos trabalhadores,

como a realização de avaliações de desempenho coerentes, política atraente de cargos e salários, treinamento, desenvolvimento e planos de sucessão adequados e um ambiente que estimule a inovação.

Um elemento do contexto organizacional, apontado pelo estudo de Sousa e Porto (2015), como relevante para a felicidade, foi o compartilhamento de valores organizacionais e pessoais. As autoras concluem que a alta compatibilidade entre esses valores afeta a felicidade no trabalho. A importância do alinhamento entre valores pessoais e organizacionais já foi discutida por outros autores, como Zanelli e Silva (2008), que afirmam que o alinhamento de valores influencia no desempenho, satisfação e produtividade dos participantes da organização. Sousa e Porto (2015, p. 218, tradução nossa), portanto, ampliam essa discussão, ao descobrir por meio de sua pesquisa, que “organizações que possuem funcionários com seus valores mais importantes, semelhantes aos valores mais importantes da organização, tendem a obter maiores níveis de felicidade no trabalho”. Ademais, as autoras recomendam que as organizações elaborem estratégias para promover o alinhamento entre os valores, por meio de socialização e divulgação dos valores (para atração de novos trabalhadores), por exemplo, a fim de aumentar os níveis de felicidade no trabalho.

Além dos estudos já citados, foi encontrado um artigo que retratava um estudo de caso, proveniente de demanda de uma organização (Pryce-Jones, & Lindsay, 2014). Como mencionado anteriormente, essa publicação apresenta uma definição de felicidade mais orientada para os resultados organizacionais, em termos de produtividade e lucratividade. Depois de aplicar um modelo que as autoras denominam “modelo *performance*-felicidade”, composto por cinco componentes (Contribuição sobre o que você faz; Convicção e motivação a curto prazo; Cultura; Compromisso a longo prazo; Confiança), elas concluíram que, ao longo de quinze meses, houve uma diminuição considerável na rotatividade, que a confiança dentro e entre as equipes aumentou de maneira expressiva e, ademais, as interações interpessoais tornaram-se mais fáceis, mais profundas e potencialmente mais significativas. Pryce-Jones e Lindsay (2014) afirmam ainda que ao implementar corretamente o que elas propõem ser “a ciência da

felicidade no trabalho” (aplicando-se o modelo de cinco componentes), obtém-se retorno sobre o investimento e resultados estratégicos.

Ao analisar os resultados encontrados no presente estudo, portanto, nota-se que existem visões diferenciadas sobre o que é a felicidade no trabalho. Essas concepções também orientarão as políticas e as práticas de gestão de pessoas nas organizações, sendo que, às vezes, o foco pode estar mais centrado nas pessoas, além dos resultados organizacionais, e, por outras, pode-se observar uma ênfase mais mercadológica. Este último caso, em especial, pode estar associado a necessidade de se atingir o interesse dos gestores, no sentido de fazê-los compreender que investir em felicidade pode trazer também resultados financeiros para a organização. Contudo, há de se refletir sobre as maneiras que as ações serão colocadas em prática nesses casos, de modo que, de fato, haja o beneficiamento dos trabalhadores, na busca de proporcionar condições para o aumento de sua felicidade no trabalho.

Nesse sentido, observa-se, ainda, a necessidade de um maior esclarecimento acerca do que compõe a felicidade e de como ela se distingue de outros conceitos. Assim, por exemplo, bem-estar, felicidade, qualidade de vida e satisfação no trabalho, podem ser discutidos como conceitos correlatos, mas que se diferenciam por aspectos como durabilidade e estabilidade, e componentes básicos. Autores como Ribeiro e Silva (2018), Ribeiro, Boehs, Farsen e Biavati (2017), e Silva, Ribeiro, Budde e Tolfo (2017) já discutiram essas confusões conceituais, propondo que a felicidade é socialmente construída e que é composta por bases hedônicas (prazer, sentimentos positivos; curto prazo) e eudaimônicas (sentido, propósito). Ademais, Silva, Ribeiro, Budde e Tolfo (2017) propõem que a felicidade no trabalho seja compreendida a partir das seguintes dimensões: condições materiais de existência (remuneração, benefícios, carga horária, equipamentos, etc.), esfera relacional (cooperação, respeito, relacionamentos adequados, participação, compartilhamentos de aprendizagens, etc.), dimensão espiritual (sentido do trabalho, objetivos, propósito, potencialidades, desenvolvimento pessoal e profissional, etc.) e dimensão pessoal (personalidade, aspectos biológicos, autoestima, autoeficácia, otimismo, etc.).

Embora seja possível identificar discussões teóricas e estudos que buscam avançar nas compreensões e nas possibilidades de desenvolver a felicidade no contexto de trabalho, ao analisar as publicações com maior profundidade, percebe-se que não há consenso na definição do conceito. Ademais, muitas vezes se observam conceituações equivocadas, que consideram fenômenos diferentes como sinônimos, ou que buscam definir um conceito em função de outro, quando, na verdade, eles possuem características distintas. Reflete-se, portanto, acerca da necessidade de se desenvolverem mais discussões teóricas, revisões de literatura e estudos empíricos, com o objetivo de aprimorar a compreensão de felicidade no trabalho, dos fatores que a influenciam e das maneiras de construí-la no contexto laboral.

Considerações finais

O conceito de felicidade no trabalho ainda é bastante controverso em publicações científicas, tanto em discussões teóricas quanto em estudos empíricos. Observa-se que não há um consenso em relação a sua definição e, muitas vezes, é utilizada como sinônimo de bem-estar subjetivo, sendo este considerado o termo científico. Apesar do crescimento de publicações relacionadas ao tema nos últimos anos, ainda é possível verificar lacunas que podem ser exploradas e questões que podem ser melhor discutidas, problematizadas e exploradas. Desse modo, observa-se que existem poucos estudos empíricos sobre a felicidade no trabalho, desde estudos envolvendo os fatores que podem contribuir para a felicidade, até estudos que busquem identificar meios de a organização promovê-la no contexto laboral. Nesse sentido, foram encontrados poucos estudos nacionais e internacionais focados na gestão de pessoas e felicidade dos trabalhadores. Além disso, podem-se explorar também estudos que visem identificar a relação entre felicidade e outros conceitos, como participação no trabalho, justiça organizacional, desenvolvimento e realização profissional, entre outros.

Ademais, percebe-se também que existem poucos estudos qualitativos, que poderiam ser mais explorados, considerando a complexidade do fenômeno e a possibilidade de aprofundamento que

entrevistas e grupos focais, por exemplo, possibilitam. Não foi encontrado também nenhum artigo com métodos mistos, apesar de sua importância e riqueza de dados, a medida que a utilização de métodos combinados pode reduzir as limitações de usar somente um tipo de método.

Conclui-se, portanto, que apesar do crescente interesse e do aumento de estudos acerca da felicidade no trabalho nos últimos anos, ainda é necessário ampliar as discussões teóricas e as pesquisas empíricas relacionados ao tema. Nesse sentido, há que se refletir ainda sobre o próprio conceito de felicidade e de como este se aproxima e, em especial, se diferencia de outros fenômenos relacionados. Esta questão conceitual é importante para impulsionar o crescimento de estudos e o desenvolvimento do conhecimento e de possibilidades de políticas e práticas organizacionais que promovam, de fato, a construção da felicidade dos trabalhadores.

Referências

- Agapito, P. R., Polizzi Filho, A., & Siqueira, M. M. M. (2015). Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. *RAM, Revista de Administração Mackenzie*, 16(6), 71-93.
- Andalia, R. C., & Pupo, J. C. G. (2008). Dirección por valores: una gestión con la persona como centro. *ACIMED*, 17(2).
- Aristóteles. (1991). *Ética a Nicômaco*. São Paulo: Nova Cultural.
- Bendassolli, P. F. (2007). Felicidade e trabalho. *GVexecutivo*, v. 6, n. 4, p. 57-61.
- Bidya, D. (2009) A study on performance management through recession metrics during downturn. *Advances in Management*, Vol. 2 No. 10, pp. 27-30.

- Boehs, S. T. M., & Silva, N. (2017). Bem-estar, felicidade e satisfação de vida na aposentadoria: construindo reflexões. Em Boehs, S. T. M., & Silva, N. (orgs). *Psicologia Positiva nas Organizações e no Trabalho: Conceitos fundamentais e sentidos aplicados*. São Paulo: Vetor, pp. 208-224.
- Creswell, J. W. (2013). *Pesquisa de métodos mistos*. Porto Alegre: Penso, 2 ed.
- Csikszentmihalyi, M. (1999). A descoberta do fluxo: a psicologia do envolvimento com a vida cotidiana. (P. Ribeiro, Trad.), Rio de Janeiro: Rocco.
- Delle Fave, A., Brdar, I., Freire, T., Vella-Brodrick, D. & Wissing, M. (2011). The Eudaimonic and Hedonic Components of Happiness: Qualitative and Quantitative Findings. *Social Indicators Research*, 100:185-207.
- Del Bianco, Tatiani Sobrinho, Souza, Edicléia Lopes Da Cruz, De Oliveira, Nadja Simone Menezes Nery, & Shikida, Pery Francisco Assis. (2016). A felicidade da população trabalhadora de Cascavel/PR segundo a métrica do índice de Felicidade Interna Bruta. *urbe. Revista Brasileira de Gestão Urbana*, 8(3), 390-406.
- Diener, E. (1984) Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, v. 95, p. 542-575. Recuperado de: <https://internal.psychology.illinois.edu/~ediener/publication.html>.
- Dolan, P. (2015). *Felicidade construída: como encontrar prazer e propósito no dia a dia*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Demo, G. & Paschoal, T. (2016). Well-Being at Work Scale: Exploratory and Confirmatory Validation in the USA. *Paidéia* (Ribeirão Preto), 26(63), 35-43.

- Einarsdóttir, J. (2012). Happiness in the neonatal intensive care unit: Merits of ethnographic fieldwork. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, Dec., 7:1-9.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International journal of management reviews*, 12 (4), 384-412.
- Henderson, S. J. (2000). "Follow Your Bliss": A Process for Career Happiness. *Journal of counseling and development*, JCD, July, 78(3): 305-3-15.
- Horta, P., Demo, G. & Roure, P. (2012). Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(4), 566-585.
- Huta, V., & Ryan, R. M. (2010). Pursuing pleasure or virtue: The differential and overlapping well-being benefits of hedonic and eudaimonic motives. *Journal of Happiness Studies*, 11(6), 735-762. doi: 10.1007/s10902-009-9171-4.
- Keyes, C. L. M. (1998). Social well-being. *Social Psychology Quarterly*, v. 61, pp. 121-140.
- Lancman, Selma, & Uchida, Seiji. (2003). Trabalho e subjetividade: o olhar da psicodinâmica do trabalho. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 6, 79-90. Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172003000200006&lng=pt&tlng=pt.
- Lewis, , S. (2008). *Consolidated report – case studies of healthy organization*. Utrecht: Utrecht University.
- López, J. P.; & Fierro, I. (2015). Determinantes de la felicidad en los administradores: una investigación realizada en las farmacias del

- Grupo Difare en Ecuador. *Universidad & Empresa*, 17(29), 181-211. Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.29.2015.08.
- Malvezzi, S. (2015). Felicidade no trabalho. In: Bendassoli, P. F., & Borges-Andrade, J. E. (ogs.). *Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações*. São Paulo: Casa do Psicólogo, pp. 349-355.
- Myers, D.G. & Diener, Ed. (1995). Who is happy? *Psychological Science*, Vol. 6, No. 1 (January), pp. 10-19. Recuperado de http://www.psychology.hku.hk/ftbcstudies/refbase/docs/myers/1995/62_Myers+Diener1995.pdf.
- Moccia, S. (2016). Felicidad en el trabajo. *Papeles del Psicólogo/Psychologist Papers*. Vol. 37(2), pp. 143-151.
- Paludo, S. S., & Koller, S. H. (2007). Psicologia Positiva: Uma nova abordagem para antigas questões. *Paidéia*, 17(36), pp. 9-20.
- Paschoal, T., Demo, G., Fogaça, N., Ponte, V., Edrei, L. A. M., Franchischeto, L. L., & Albuquerque, G. (2013). Bem-estar no trabalho: cenário dos estudos brasileiros publicados na primeira década do novo milênio. *Revista Encontros Científicos: Tourism and Management Studies*, 2, 383-395.
- Paschoal, T., Torres, C. V., & Porto, J. B. (2010). Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(6), 1054-1072.
- Pryce-Jones, J. & Lindsay, J. (2014). What happiness at work is and how to use it. *Industrial and Commercial Training*, v. 46, 3, pp. 130 – 134, <http://dx.doi.org/10.1108/ICT-10-2013-0072>.
- Rebolo, F. & Bueno, B. (2014). O bem-estar docente: limites e possibilidades para a felicidade do professor no trabalho. *Acta Scientiarum. Education*, 36 (2), 323-331.

- Ribeiro, A.D.S.; Boehs, S.de T. M.; Farsen, T. C.; & Biavati, V. de P. (2017). Felicidade, Bem-Estar e Qualidade de Vida no Trabalho. Em Boehs, S. de T. M.; Silva, N. (Orgs). *Psicologia Positiva nas Organizações e no Trabalho – conceitos fundamentais e sentidos aplicados*. 1. ed. São Paulo: Vetor, 2017, p. 156 – 171.
- Ribeiro, A.D.S.; Silva, N. (2018). Significados de Felicidade orientados pela Psicologia Positiva em Organizações e no Trabalho. *Revista Psicologia desde el Caribe*, vol. 35, n. 1, ene – abr.
- Rocha Sobrinho, Fábio, & Porto, Juliana Barreiros. (2012). Bem-estar no trabalho: um estudo sobre suas relações com clima social, coping e variáveis demográficas. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(2), 253-270. <https://dx.doi.org/10.1590/S1415-6552012000200006>
- 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. 57, pp. 141-166.
- Salas-Vallina, A., Alegre, J., & Fernandez, R. (2017a). Happiness at work and organizational citizenship behaviour: Is organizational learning a missing link?. *International Journal of Manpower*, Vol. 38 Issue: 3, pp.470-488, <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2015-0163>.
- Salas-Vallina, A., Alegre, J. & Fernández, R. (2017b). Organizational learning capability and organizational citizenship behaviour in the health sector: examining the role of happiness at work from a gender perspective. *International Journal of Health Planning and Management*. Volume32, Issue 2, April/June, pp. 137-159.
- Salas-Vallina, A. & Fernandez, R. (2017) The HRM-performance relationship revisited: inspirational motivation, participative

- decision making and happiness at work (HAW). *Employee Relations: The International Journal*. <https://doi.org/10.1108/>.
- Salas-Vallina, A., López-Cabrales, A., Alegre, J. & Fernández, R. (2017). On the road to happiness at work (HAW): transformational leadership and organizational learning capability as drivers of HAW in a healthcare context. *Personnel Review*, v. 46, <http://dx.doi.org/10.1108/PR-06-2015-0186>.
- Sant'anna, L. L., Paschoal, T. & Gosendo, E. E. M. (2012). Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(5), 744-764
- Santos, J. A. S. (2001) Ética e “Felicidade” em Platão e Aristóteles: semelhanças, tensões e convergências. *Cadernos de Atas da ANPOF*, n. 1.
- Seligman, M. (2002) Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. In C. Snyder & S. Lopez (Eds). *Handbook of positive psychology*. New York: Oxford. Recuperado de http://www-personal.umich.edu/~prestos/Downloads/DC/10-7_Seligman2002.pdf.
- Seligman, M. (2004). *Felicidade autêntica: usando a nova psicologia para a realização permanente*. Rio de Janeiro, RJ: Objetiva.
- Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000) Positive Psychology, an introduction. *American Psychologist*, v. 55, n. 1. p. 5-14. Disponível em: <http://www.ppc.sas.upenn.edu/ppintroarticle.pdf>. Acesso em: 20 out 2014.
- Sheldon, K. M. & King, L. (2001) Why Positive Psychology Is Necessary. *American Psychologist*. v. 56, n. 3, 216-217.

- Silva, N., & Boehs, S. T. M. (2017) *Psicologia Positiva: Historicidade, episteme, ontologia, natureza humana e método*. Em Boehs, S. T. M., & Silva, N. (orgs). *Psicologia Positiva nas Organizações e no Trabalho: Conceitos fundamentais e sentidos aplicados*.
- Silva, N., Costa, A. B., & Budde, C. (2018) *As bases conceituais e epistemológicas da Psicologia Positiva*. Em Silva, N., & Farsen, T. C. (orgs.). *Qualidades psicológicas positivas nas organizações: Desenvolvimento, mensuração e gestão*. 1 ed., São Paulo: Vetor.
- Silva, N. & Tolfo, S. R. (2012) *Trabalho significativo e felicidade humana: explorando aproximações*. *Revista Psicologia: Organizações e trabalho*. 12(3), pp. 87-100.
- Silva, N., Ribeiro, A. D. S., Budde, C. & Tolfo, S. R. (2017). *Estado Del Arte, descubrimientos y acciones efectivas referentes a la construcción de la felicidad en las organizaciones contemporáneas*. In: Erico Rentería Perez. (Org.). *Entre lo disciplinar y lo profesional: Panorama y experiencias em psicologia organizacional y del trabajo en iberoamérica*. 1ed.m, Colômbia: Editorial Universidad del Valle, 2017, v. 1.
- Silva, N., Cervo, C. S., & Bento, A. (2018) *Uma visão sistêmica do comportamento organizacional positivo (COP)*. In: Silva, N. & Farsen, T. C. (orgs). *Qualidades psicológicas positivas nas organizações: Desenvolvimento, mensuração e gestão*. 1 ed., São Paulo: Vetor.
- Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). *Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho*. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24(2), 201-209.
- Souza, J.; Bertolini, G. R. F.; Ribeiro, I. (2014). *Bem-estar no trabalho e políticas de gestão de pessoas em uma organização sem fins*

- lucrativos. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 7, n. 2, p. 3-22.
- Sousa, J. M. de, & Porto, J. B. (2015). Happiness at work: Organizational values and personorganization fit impact. *Paidéia*, 25(61), 211-220. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-43272561201509>.
- Tiberius, V. (2004). Cultural differences and philosophical accounts of well-being. *Journal of Happiness Studies*, 5(3), 293-314. Doi: <https://doi.org/10.1007/s10902-004-8791-y>.
- Traldi, M. T. F., & Demo, G. (2012). Comprometimento, bem-estar e satisfação dos professores de administração de uma universidade federal. REAd. *Revista Eletrônica de Administração* (Porto Alegre), 18(2), 290-316. <https://dx.doi.org/10.1590/S1413-23112012000200001>.
- Wickramasinghe, Vathsala & Perera, Gayan. (2012). HRM practices during the global recession (2008-2010): Evidence from globally distributed software development firms in Sri Lanka. *Strategic Outsourcing: An International Journal*. Vol. 5, Issue: 3, pp.188-212.
- Wright, T. A. & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1), 84-94.
- Zanelli, J. C., & Silva, N. (2008). *Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho*. São Paulo: Casa do psicólogo.

ANEXO - Quadro 4 - Artigos que atenderam aos critérios de inclusão das buscas realizadas.

Base de dados e Revista	Ano	País	Título	Autores	Objetivo do artigo	Método	Conceito de felicidade (ou de felicidade no trabalho)
CAPES Revista Encontros Científicos: <i>Tourism and Management Studies</i>	2013	Brasil	Bem-estar no trabalho: cenário dos estudos brasileiros publicados na primeira década do novo milênio	Paschoal, T.; Demo, G.; Fogaça, N; Ponte, V.; Edrei, L.; Francischeto, L. & Albuquerque, G.	Apresentar a produção acadêmica brasileira sobre bem-estar no trabalho, publicada em periódicos científicos das áreas de Administração e Psicologia no período de 2001-2010.	Revisão de literatura	Bem-estar como sinônimo de felicidade: O afeto positivo no trabalho prevalece sobre o negativo e, além disso, existem experiências de desenvolvimento de potenciais individuais e realização pessoal.
CAPES Revista Eletrônica de Estratégia &	2014	Brasil	Bem-estar no trabalho e políticas de gestão de pessoas em	Souza, J., Bertolini, G. R. F & Ribeiro, I.	Investigar as relações entre bem-estar no trabalho e as políticas de	Análises descritivas e correlações	Bem-estar como sinônimo de felicidade: considera o Bem-estar

Negócios			uma organização sem fins lucrativos		gestão de pessoas (GP) em uma entidade sem fins lucrativos no estado do Paraná – Brasil		subjetivo: visão hedônica e o Bem-estar psicológico: visão eudaimônica
CAPE RAM, Rev. Adm. Mackenzie	201 5	Brasil	Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade	Agapito, P. R., Polizzi Filho, A., & Siqueira, M. M. M	Analisar, interpretar e discutir as relações entre as percepções de sucesso na carreira, o bem-estar no trabalho e a intenção de rotatividade em trabalhadores da Região Sudeste do Brasil.	Quantitativo (aplicação de técnicas estatísticas paramétricas)	Utiliza apenas o conceito de bem-estar no trabalho: “pode ser conceituado como a prevalência de emoções positivas na empresa e a percepção do indivíduo de que nela poderá expressar e desenvolver os próprios potenciais, avançar nas metas de vida e reduzir uma possível

							intenção de sair da organização”.
<p>CAPES</p> <p>Revista de Administração Contemporânea</p>	2010	Brasil	Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social	Paschoal, T., Torres, C. V., & Porto, J. B.	Testar o impacto do suporte organizacional e do suporte social sobre o bem-estar no trabalho.	Quantitativo (regressão)	Bem-estar como estudo científico da felicidade. Define bem-estar no trabalho como “a prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu atuar, expressa e desenvolve seus potenciais e avança no alcance de suas metas de vida.”
<p>CAPES</p> <p>Acta Scientiarum</p>	2014	Brasil	O bem-estar docente: limites e possibilidades para a felicidade do professor no trabalho	Rebolo, F. & Bueno, B. O.	Analisar os fatores de satisfação no trabalho e as estratégias que geram e mantém o bem-estar	Análise qualitativa de questionários e grupos focais	Felicidade como sinônimo de bem-estar subjetivo: refere-se a “satisfação em diversos domínios da vida, aos estados emocionais

					docente, com o objetivo de analisar de que modo os professores podem construir a felicidade no trabalho.		positivos e à quase ausência de estados depressivos ou de ansiedade, decorrentes da avaliação que cada pessoa faz de suas vivências”.
<p>CAPES</p> <p>Revista de Administração Contemporânea</p>	2012	Brasil	Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários	Sant'anna, L. L., Paschoal, T. & Gosendo, E. M.	Testar a relação do suporte organizacional para ascensão, promoção e salários com o bem-estar no trabalho e a relação dos estilos de liderança com o bem-estar no trabalho.	Quantitativo, com aplicação de questionário contendo Escala de Bem-estar no Trabalho, Escala de Avaliação do Estilo Gerencial, conjunto de itens referentes à ascensão, promoção e	Considera felicidade e bem-estar sinônimos. Define o bem-estar no trabalho “como a prevalência de emoções positivas neste, e a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve seus potenciais e avança no alcance de suas metas de vida”.

						salários da Escala de Suporte Organizacional Percebido e itens sobre variáveis sócio-demográficas	
CAPES Paidéia	2016	Brasil	Well-Being at Work Scale: Exploratory and Confirmatory Validation in the USA	Demo, G. & Paschoal, T.	Buscar evidências de validade nos EUA da escala de bem-estar no trabalho, validada primeiramente no Brasil para avaliar as percepções dos empregados relativas ao seu bem-estar	Validação de escala	Não especifica o conceito de felicidade, mas ao longo do texto, parece trata-los como sinônimos. Há bem-estar no trabalho quando o “efeito positivo no trabalho prevalece sobre qualquer afeto negativo, e os trabalhadores experimentam a realização pessoal através do desenvolvimento de

							seu potencial individual.”
CAPES Papeles del Psicólogo / Psychologist Papers	2016	Espanha	Felicidad em el trabajo (Happiness at work)	Moccia, S.	Os objetivos deste trabalho são apresentar a enorme contribuição da psicologia positiva e da filosofia para o tema da felicidade e sua influência sobre o trabalho e a produtividade, oferecendo uma revisão de vários estudiosos neste campo e destacar as diferenças entre eles e, especialmen-	Discussão teórica	Apresenta as diferentes definições sobre felicidade, considerando a visão hedônica, a eudaimônica, a de união das duas, e, também, a visão de que felicidade e bem-estar são sinônimos.

					te, encontrar um consenso sobre os fundamentos da felicidade		
<p>CAPEIS</p> <p>International Journal of Management Reviews</p>	2010	Austrália	Happiness at work	Fisher, C. D.	<p>Analisar o que se sabe sobre a definição, causas e consequências da felicidade no trabalho, extraindo também os conhecimentos da literatura de psicologia positiva em expansão sobre a felicidade em geral.</p>	Discussão teórica	<p>“A felicidade no trabalho é um conceito guarda-chuva que inclui um grande número de construtos que vão desde estados de transição e emoções até atitudes relativamente estáveis e disposições individuais altamente estáveis ao nível da pessoa. [...] No local de trabalho, a felicidade é influenciada por eventos de curta</p>

							<p>duração e condições duradouras na tarefa, trabalho e organização. Também é influenciado por atributos estáveis de indivíduos, como a personalidade, bem como o ajuste entre o que o trabalho/ organização fornece e as expectativas, necessidades e preferências do indivíduo.”</p>
<p>CAPES Personnel Review</p>	<p>2017</p>	<p>Espanha</p>	<p>On the road to happiness at work (HAW)</p>	<p>Salas-Vallina, A., López-Cabrales, A., Alegre, J. & Fernández, R.</p>	<p>Investigar a relação entre liderança transformacional, capacidade de aprendizagem</p>	<p>Validação de escala.</p>	<p>Define felicidade no trabalho como sentimentos felizes em relação ao trabalho em si, às características do trabalho e à</p>

					organizacio- nal e felicidade no trabalho, e oferecer uma nova medida para felicidade no trabalho.		organização como um todo. Inclui engajamento, satisfação no trabalho e compromisso organizacional afetivo.
CAPES Industrial and Commercial Training	201 4	Inglaterra	What happiness at work is and how to use it	Pryce-Jones, J. & Lindsay, J.	Analisar como a ciência da felicidade no trabalho oferece resultados estratégicos quando usada em uma abordagem de baixo para cima e de cima para baixo.	Estudo de caso de uma organização.	Mentalidade que permite maximizar o desempenho e alcançar o potencial. Foco principal da mentalidade: abordando algo de forma positiva, é mais provável obter bons resultados.
CAPES International Journal of Manpower	201 7	Espanha	Happiness at work and organisatio- nal citizenship	Salas-Vallina, A., Alegre, J. & Fernández, R.	Examinar a relação entre a felicidade no trabalho, a capacidade de	Quantitativo. Análise por modelos de equações estruturais	Felicidade: julgamentos globais da vida de alguém, satisfação com a vida pessoal,

			behaviour		aprendizagem organizacional e o comportamento de cidadania organizacional	(modelos estatísticos que buscam explicar as relações entre múltiplas variáveis).	prevalência de estados de espírito e emoções positivos e baixos níveis de influência negativa. Felicidade no trabalho: sentimentos felizes em relação ao trabalho em si, características do trabalho e a organização como um todo.
CAPES Paidéia	2015	Brasil	Happiness at Work: Organizational Values and Person-Organization Fit Impact	Sousa, J. M. & Porto, J. B.	Avaliar o efeito do ajuste de valores pessoa-organização sobre a felicidade laboral.	Quantitativo. Análises de regressão.	Felicidade no trabalho: prevalência de emoções positivas no trabalho (incluindo afetos e humor) e a percepção das pessoas que, em seu trabalho, expressam e desenvolvem seu potencial e

							progridem na consecução de seus objetivos na vida (auto atualização). Conceito de felicidade citado como conceito guarda-chuva.
CAPEIS International Journal of Health Planning and Management	2017	Espanha	Organizational learning capability and organizational citizenship behaviour in the health sector: examining the role of happiness at work from a gender perspective	Salas-Vallina, A., Alegre, J. & Fernández, R.	Evidenciar as condições de trabalho que promovem o comportamento de cidadania organizacional, considerando o papel da capacidade de aprendizagem organizacional através da felicidade no trabalho.	Quantitativo. Modelos de equações estruturais.	A felicidade no trabalho engloba atitudes positivas, a saber, três Dimensões: engajamento, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo.
CAPEIS	2017	Espanha	The HRM-performance	Salas-Vallina, a. &	Investigar a relação entre	Quantitativo. Modelos de	Felicidade no trabalho:

Employee Relations			relationship revisited	Fernandez, R.	liderança inspiradora, tomada de decisão participativa e felicidade no trabalho.	equações estruturais.	sentimentos felizes em relação ao próprio trabalho, as características do trabalho e a organização como um todo. É um conceito atitudinal amplo que mede a qualidade de vida dos funcionários no trabalho.
CAPES Journal of Happiness Studies	2017	Índia	Happiness at Work Scale: Construction and Psychometric Validation of a Measure Using Mixed Method Approach	Singh, S. & Aggarwal, Y.	Construir um medida multidimensional de felicidade no trabalho	Construção e validação de escala.	Felicidade no trabalho: experiência de bem-estar subjetivo no trabalho, refletida através de uma grande quantidade de experiências individuais e organizacionais positivas e pouca quantidade de experiências

							negativas individuais e organizacionais.
<p>CAPES</p> <p>Strategic Outsourcing: An International Journal</p>	2012	Sri Lanka	HRM practices during the global recession (2008-2010)	Wickramasinghe, Vathsala ; Perera, Gayan	Investigar as práticas de gestão de recursos humanos adotadas por empresas durante o período de recessão de 2008-2010, seu impacto na felicidade no trabalho (dos funcionários) e se há diferenças devido ao tamanho da empresa.	Quantitativo. Análise fatorial e regressão.	Felicidade no trabalho, neste estudo, refere-se a fazer o que vale a pena fazer, buscar objetivos importantes e usar suas habilidades e talentos durante a recessão econômica.
<p>CAPES</p> <p>Universidad</p>	2015	Equador	Determinantes de la felicidad en	López, J. P. & Fierro, I.	Objetivos principais: 1) explorar as	Quantitativo. Correlação e regressão	Felicidade no trabalho é um sistema fluido com

<p>& Empresa, Bogotá (Colombia)</p>			<p>los administradores: una investigación realizada en las farmacias del Grupo Difare en Ecuador</p>		<p>definições conceituais da felicidade, revisando a literatura mais relevante do tema 2) identificar quais são as principais causas que fazem variar os níveis de felicidades entre um indivíduo e outro, considerando para isso, como terreno de investigação, a população de das farmácias do Grupo Difare no Equador.</p>	<p>linear.</p>	<p>múltiplos fatores que se interconectam como: a experiência geral no trabalho: Que responde a como se sentem os trabalhadores e que mede os afetos positivos e negativos; O desempenho no trabalho: onde se registra autonomia, sensação de progresso, relações no trabalho e liberdade de expressar a identidade; Sistema empresarial: faz emergir as percepções de quão satisfeitos estão os empregados com o ambiente físico, o</p>
---	--	--	--	--	---	----------------	--

							sistema de gestão, o desenho do trabalho e o valor social da empresa. Esses fatores finalmente se conectam com os recursos pessoais do empregado, como felicidade pessoal, resiliência, vitalidade, e equilíbrio vida pessoal-trabalho.
<p>CAPES</p> <p>Journal of Counseling and Development</p>	2000	EUA	"Follow Your Bliss": A Process for Career Happiness	Henderson, S. J.	Explorar os determinantes psicológicos e ambientais da satisfação no trabalho e os fatores significativos no desenvolvimento de carreira de	Qualitativo. Entrevistas.	Não define felicidade. Nas conclusões, afirma que os resultados do estudo sugerem um mosaico de determinantes expressados que influenciam a felicidade no trabalho: uma combinação de

					<p>peças consideradas felizes no trabalho.</p>		<p>forças de personalidade, circunstâncias de trabalho e padrões de desenvolvimento de carreira.</p>
<p>CAPEIS</p> <p>International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being</p>	<p>2012</p>	<p>Islândia</p>	<p>Happiness in the neonatal intensive care unit: Merits of ethnographic fieldwork</p>	<p>Einarsdóttir, J.</p>	<p>Entender como os profissionais de saúde, que trabalham sob condições estressantes em uma ala eticamente sensível, podem contrariar os lados negativos do trabalho, de tal forma que experimentam a felicidade.</p>	<p>Etnografia. Observação participantes e entrevistas semi-estruturadas.</p>	<p>Não deixa claro qual definição de felicidade está adotando. Apenas pondera que a maioria dos estudos a considerado sinônimo de bem-estar subjetivo. Resultados: Trabalhar com crianças e oportunidades para ajudar os outros, se engajar em relações sociais e experimentar orgulho profissional contribuiu para a</p>

							felicidade no trabalho.
BVS PSI Urbe, Rev. Bras. Gest. Urbana	201 6	Brasil	A felicidade da população trabalhadora de Cascavel/PR segundo a métrica do índice de Felicidade Interna Bruta	Del Bianco, T. S., Souza, E. L. C., Oliveira, N. S. M. & Shikida, P. F. A.	Identificar quais as variáveis que mais influenciam na felicidade dos trabalhadores do município de Cascavel, no Estado do Paraná.	Qualitativa. Estatística Descritiva.	Não define especificamente, mas utiliza o instrumento para medir a FIB: bem-estar subjetivo, saúde, uso do tempo, vitalidade comunitária, educação, cultura, meio ambiente, governança e padrão de vida.
BVS PSI Rev. adm. Contemp.	201 2	Brasil	Bem-estar no trabalho: um estudo sobre suas relações com clima social, coping e variáveis demográficas	Rocha Sobrinho, F., & Porto, J. B.	Identificar o impacto de variáveis demográficas, do clima social e coping no bem-estar no trabalho.	Quantitativo. Análises de correlação e regressão.	Felicidade como sinônimo de bem-estar. Define bem-estar ocupacional como a prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho,

			cas.				expressa e desenvolve seus potenciais/habilidades e avança no alcance de suas metas de vida.
BVS PSI ACIMED	2008	Cuba	Dirección por valores: una gestión con la persona como centro	Andalia, R. C., & Pupo, J. C. G.	Estudar a relação valores-atitudes-comportamentos-resultados como base para entender a gestão por valores, cujo centro é a pessoa.	Discussão teórica.	Em termos gerais, a qualidade de vida se define como o bem-estar, felicidade e satisfação de um indivíduo, que oferece a capacidade de produção, funcionamento ou sensação positiva de sua vida.
BVS PSI Revista Adm. Contemp.	2012	Brasil	Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma	Horta, P., Demo, G., & Roure, P.	Considerando que as políticas de GP precisam contribuir para um maior bem-estar e fortalecer a	Quantitativa. Análises de Regressão e modelagem por equações estruturais	Bem-estar como estudo científico da felicidade. O bem-estar no trabalho foi concebido conforme o

			multinacional		confiança dos colaboradores nas organizações, esta pesquisa propôs-se a avaliar a relação existente entre essas variáveis segundo a percepção de 141 colaboradores de uma multinacional de tecnologia da informação.		conceito abordado por Siqueira e Padovam (2008), que integra três componentes: satisfação, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo.
--	--	--	---------------	--	--	--	--

4.2 ESTUDO 2 - A PERCEPÇÃO DE TRABALHADORES ACERCA DA SUA FELICIDADE E DA CONTRIBUIÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS¹⁷

Cristiane Budde
Narbal Silva
Juliana Pacico Cerentini

Resumo: Na literatura, o conceito de felicidade ainda apresenta concepções variadas, às vezes com foco em perspectivas hedônicas, outras, exclusivamente, em eudaimônicas. Entretanto, atualmente, autores propõem a integração dessas duas visões, inclusive nos estudos relacionados ao contexto de trabalho. Construir a felicidade no contexto laboral é um desafio, que perpassa a atuação da área de gestão de pessoas, por meio de políticas e práticas que considerem aspectos relevantes para os trabalhadores, como condições materiais, relacionamentos interpessoais e sentido do trabalho, por exemplo. O objetivo deste estudo foi compreender as relações possíveis entre a felicidade dos trabalhadores de uma empresa de tecnologia e as práticas desenvolvidas pela gestão de pessoas, de acordo com as suas percepções. Para tanto, foi aplicado um questionário com questões fechadas e abertas, em uma organização de tecnologia. Dentre os resultados, verificou-se que as pessoas acreditam que a felicidade no trabalho é possível, sendo que aspectos como a valorização e os relacionamentos interpessoais foram citados como importantes. Ademais, observou-se que algumas políticas de gestão de pessoas, consideradas importantes pelos participantes (como incentivos para desenvolvimento profissional e compartilhamento de conhecimentos), deixaram de ser aplicadas por meio de práticas, interferindo na percepção de felicidade dos trabalhadores.

Palavras-chave: Felicidade; trabalho; gestão de pessoas.

Introdução

A felicidade aparece nas últimas décadas como um objetivo a ser alcançado, seja no trabalho ou fora dele. Assim, observa-se, muitas vezes, uma busca incessante das pessoas por “encontrar a felicidade”. Contudo, percebe-se que, inúmeras vezes, ao buscá-la, as pessoas

¹⁷ Artigo submetido a uma revista Qualis B1.

acabam se focando apenas em aspectos materiais e prazeres imediatos, ou seja, em atalhos, como já apontava Seligman (2004), recorrendo a compras, televisão, drogas, etc. Há de se refletir, entretanto, se a felicidade pode ser reduzida apenas a esses prazeres mais imediatos, sem significado e propósito. Nesse sentido, Seligman (2004) afirma que, ao contrário, esses prazeres podem, inclusive, conduzir à depressão, pois não propiciam a utilização das forças pessoais, não apresentam desafios e, ademais, não proporcionam mudanças e não desenvolvem as virtudes pessoais. Também Csikszentmihaly (2004) assevera que, a longo prazo, esses “bens” ou prazeres imediatos, tendem a desviar a pessoa de qualquer felicidade, e a impelem a ignorar possibilidades de crescer enquanto ser humano. O autor por último referido ainda destaca que, a busca pelos bens materiais em si não é o problema, desde que ocorra em doses equilibradas. Há, contudo, pessoas que se preocupam em excesso com valores materiais e, que, por isso, segundo Csikszentmihaly (2004), tendem a ter menos relacionamentos significativos e duradouros, serem menos curiosas e mais depressivas.

Assim, apesar de na sociedade muitas vezes a felicidade ser associada a questões monetárias, materiais, ênfase no ter, estudos têm demonstrado que elas não podem ser a única explicação para uma pessoa se sentir feliz (Kahneman & Deaton, 2010; Del Bianco et al, 2016). Existem condições referentes a necessidades pessoais e de conforto, contudo, isso não significa afirmar que, necessariamente, mais dinheiro trará mais felicidade. Assim, por exemplo, segundo dados publicados por Kahneman e Deaton (2010) nem sempre as pessoas mais ricas são as pessoas mais felizes. Considerando uma média salarial nacional (no caso dos EUA), não foi identificado nenhum incremento de felicidade em quem ultrapassasse esse valor médio. Também Csikszentmihaly (2011, p. 23) afirma que bens materiais e dinheiro “não conduzem o índice de felicidade a muito acima de um patamar mínimo”. Para o autor, para quem é muito pobre, ter mais dinheiro proporciona mais felicidade, mas, por outro lado, para uma pessoa que já possui uma situação financeira razoável, ganhar mais dinheiro não significa aumentar qualquer benefício significativo à felicidade.

No ambiente de trabalho, por vezes, os gestores têm a crença de que a possibilidade de os trabalhadores serem felizes e produtivos se reduz a conceder recompensas financeiras, como aumento de salários, de benefícios ou bônus, adotando uma perspectiva reducionista de felicidade. Apesar de o aspecto material ser um fator importante, estudos demonstram que fazer o que gosta e ter relacionamentos

interpessoais significativos (Aaker, Rudd & Mogilner, 2011; Snyder e Lopez, 2009), ter as oportunidades para ajudar os outros, engajar-se em relações sociais e experimentar orgulho profissional (Einarsdóttir, 2012), por exemplo, são de extrema importância para a felicidade. Pesquisas desenvolvidas pelo Instituto *Great Place to Work* também mostraram que além de salários, benefícios e oportunidades, os relacionamentos são muito importantes para uma organização ser considerada pelas pessoas um excelente lugar para se trabalhar (Burchell, & Robin, 2012). Assim, as práticas e o investimento financeiro que os líderes realizavam, nem sempre conduziam “à excelência do local de trabalho, mas os relacionamentos que construíam no processo sim” (Burchell, & Robin, 2012, p. 3).

Mas, o que compõe a felicidade no trabalho então? Quais elementos são essenciais para alcançá-la? A felicidade no trabalho é uma meta a ser atingida ou é o próprio caminho? É possível ser feliz no contexto de trabalho? Ou, ainda, é possível ser feliz na vida pessoal sem ser feliz no trabalho? Essas são algumas questões que guiarão as reflexões deste artigo. A seguir, apresenta-se uma breve reflexão a respeito dos fatores relevantes para a felicidade no trabalho, bem como uma definição para o conceito, e a relação deste com a gestão de pessoas.

As políticas e as práticas de gestão de pessoas poderão contribuir à construção da felicidade no trabalho?

Muitas vezes os gestores organizacionais focam-se em recompensas materiais, com o intuito de manter funcionários considerados importantes, por serem aqueles que contribuem com o alcance dos objetivos organizacionais. Apesar de esta forma de recompensa ser importante para a retenção, ela não deve ser o único aspecto a ser considerado. Assim, elementos como o exercício de responsabilidades, oportunidades de carreira, de aprendizagem e de desenvolvimento, tempo livre, apoio organizacional, reconhecimento, *feedback* de colegas de trabalho e supervisores, trabalho desafiador e significativo, dentre outros, são apontados como importantes para a retenção de pessoas nas organizações (Bonilla, 2013). Nesse sentido, também aspectos imateriais são citados por Cunha e Rossi (2012) como importantes para os trabalhadores, como o reconhecimento, o traçado de objetivos (caminho para alcançar metas) e o fornecimento de *feedback*.

Reflete-se, dessa maneira, que aspectos materiais e imateriais também são relevantes para a felicidade.

As se observar estudos sobre a felicidade (Paschoal, Torres & Porto, 2010; Scorsolini-Comin, & Santos, 2010; Souza, Bertolini, & Ribeiro, 2014, Singh, & Aggarwal, 2017; Rebolo & Bueno, 2014, Traldi e Demo, 2012), em geral, encontram-se equívocos conceituais, considerando-a, por exemplo, sinônimo de bem-estar, ou algum outro fenômeno relacionado, ou reduzindo-a a uma emoção. Tal constatação já foi realizada em outros estudos, como apontam Silva, Ribeiro, Budde e Tolfo (2017), Farsen et al (2018), Boehs e Silva (2017), Ribeiro, Boehs, Farsen e Biavati (2017) e Ribeiro e Silva (2018).

As pesquisas acadêmicas normalmente tendem a seguir uma visão parcial do conceito, entendendo-o apenas como prazeres ou emoções positivas, em mais curto prazo (perspectiva hedônica) (Diener, 2000), ou como avaliação de uma vida, considerando significado, desenvolvimento pessoal e propósito (perspectiva eudaimônica) (Ryan & Deci, 2001). Propõe-se aqui neste estudo, tal como Dolan (2015), Keyes (2007), Huta e Ryan (2010), e Silva, Ribeiro, Budde e Tolfo (2017), a integração dessas duas perspectivas, sendo a felicidade orientada tanto por bases hedônicas, quanto eudaimônicas. Assim, caracteriza-se por experiências recorrentes de prazer e de propósito ao longo da vida.

A felicidade no trabalho, portanto, deve considerar tanto aspectos materiais quanto imateriais, como os relacionamentos interpessoais e propósito, por exemplo. Assim, neste artigo, considera-se como definição do conceito de felicidade no trabalho um estado psicológico recorrente e perene, revestido de experiências prazerosas e de propósito no tempo presente, e que pode ser gradativamente construído no ambiente físico e psicossocial de trabalho. Para tanto, é importante que as políticas e as práticas organizacionais sejam planejadas, construídas e aplicadas de modo orientado para os elementos essenciais da felicidade.

De acordo com Boehs, Silva, e Cugnier (2017), a felicidade no trabalho envolve diversos fatores, que podem ser divididos em três dimensões: condições materiais de existência, dimensão relacional e dimensão espiritual. A primeira engloba questões mais objetivas, referentes ao ambiente físico de trabalho, carga horária, práticas de reconhecimento, além da remuneração e benefícios recebidos. A segunda, denominada de relacional ou psicossocial, diz respeito ao ambiente psicossocial de trabalho e a qualidade das interações entre os trabalhadores e gestores e demais trabalhadores, envolvendo

reconhecimento, confiança, empatia, gratidão, cooperação, amizade, participação, respeito, transparência, compartilhamento de aprendizagens, credibilidade, transparência, entre outros fenômenos correlatos. A última dimensão, a espiritual, diz respeito aos propósitos pessoais e profissionais dos trabalhadores, bem como os objetivos organizacionais percebidos como significativos e relevantes, abrangendo também uso e desenvolvimento de competências, motivação, criatividade e inovação. Esta última dimensão vem ao encontro da necessidade de autorrealização de Maslow, a qual supõe o desafio de se tornar, nos âmbitos pessoal e profissional, o que se deseja ser.

Somando-se a essas dimensões, Silva, Ribeiro, Budde e Tolfo (2017) propõem mais uma dimensão, a pessoal, que diz respeito aos aspectos de personalidade, em especial a autoestima e a autoeficácia. A autoestima relaciona-se à avaliação que a pessoa faz de si mesma e, segundo Rogers (1961), remete a aceitação profunda (ou não) de si mesmo, o que supõe o reconhecimento de fraquezas e fortalezas. A autoeficácia refere-se às crenças e consciência do ser humano sobre suas habilidades, possibilidades, potencialidades e limitações (Bandura, 1977). Outros elementos que podem ser destacados nesta dimensão são resiliência, otimismo e esperança, componentes que, junto à autoeficácia, formam o conceito de capital psicológico. Assim, compreende-se que o modo de perceber, avaliar e enfrentar as situações presentes e as aspirações futuras, podem afetar o comportamento e a construção da felicidade das pessoas, seja no trabalho ou em outros espaços das suas vidas.

Nesse sentido, Dalai Lama e Cutler (2004) destacam como fator-chave para a felicidade no trabalho o autoconhecimento e a autoconsciência, ou seja, a importância de cada um possuir uma ideia apurada, realista das próprias capacidades e características. Também Senge (2012, p.179) aponta para a relevância do “domínio pessoal”, que diz respeito à “percepção clara da realidade e a firmeza dos próprios propósitos. É o conhecimento de si mesmo [...]”. Desse modo, quando a pessoa tem maior autoconhecimento, segundo Dalai Lama e Cutler, (2004), é possível identificar pontos positivos que podem ser reforçados e desenvolvidos, de maneira a utilizá-los no contexto laboral, sendo esta uma das possibilidades de ser feliz no trabalho. A outra possibilidade, para estes autores, daria-se por meio de encontrar um propósito maior no trabalho, relacionada, portanto, à dimensão espiritual proposta por Boehs, Silva e Cugnier (2017) e Silva, Ribeiro, Budde e Tolfo (2017).

Ainda no que diz respeito à dimensão pessoal, para Dalai Lama e Cutler (2004), há uma relação íntima entre a maneira como as pessoas se vêem e o modo como elas tendem a se relacionar com os outros e com o mundo. Assim, a maneira de perceber, interpretar e se comportar frente ao mundo se apresenta de forma própria para cada ser humano, estando associada ao modo com que a pessoa se percebe, ao autoconceito e à autoestima. Além disso, para os mesmos autores, a crença em um eu sólido e imutável é a origem de todas “as aflições mentais e emocionais, dos estados mentais destrutivos que obstruem nossa felicidade” (Dalai Lama, & Cutler, 2004, p. 133). Ou seja, é importante que se tenha a compreensão de que é possível modificar e desenvolver características, capacidades e limitações, e redefinir as próprias percepções, tal como já apontava Beck (1997), sendo esse um aspecto relevante para construir a felicidade.

De acordo com Bohes e Silveira (2018), o autoconhecimento possibilita à pessoa ter mais autoconfiança e, nesse sentido, ser capaz de fazer escolhas conscientes e assertivas. Para as autoras, quando se vivencia com maior frequência as forças, talentos e virtudes pessoais, maiores são as possibilidades de lidar de forma positiva com as dificuldades e fraquezas, o que permitirá viver de maneira mais feliz e plena.

Com base no conceito de felicidade e nas dimensões propostas, percebe-se que a gestão de pessoas pode ter grande contribuição na construção da felicidade no contexto de trabalho, desenvolvendo políticas e práticas que favoreçam o desenvolvimento dos componentes citados. Assim, envolve desde aspectos materiais, até relacionamentos interpessoais e desenvolvimento pessoal e profissional. Cabe ressaltar que, embora relacionados, o termo “políticas” não é sinônimo de “práticas”. Conforme descreve Fiuza (2010), as políticas dizem respeito ao estabelecimento de um “tom geral”, em que se constroem, conjuntamente, as práticas, com o propósito de atingir objetivos. Assim, pode-se afirmar que as políticas se operacionalizam por meio de práticas. Nesse sentido, propõe-se que as políticas e as práticas de gestão de pessoas orientadas para a felicidade devem considerar as dimensões e os componentes relacionados ao conceito de felicidade no trabalho exposto neste artigo.

Ao se considerar os argumentos até aqui apresentados, o objetivo deste estudo, portanto, é compreender as interfaces possíveis entre as práticas desenvolvidas/construídas pelas pessoas que fazem parte da área de gestão de pessoas e a felicidade dos trabalhadores de uma

empresa de tecnologia, de acordo com as suas percepções e respectivas interpretações. A seguir, será apresentado o método e, na sequência, as principais descobertas desta pesquisa.

Método

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, de caráter exploratório e descritivo, em que se pretende compreender mais sobre um fenômeno ainda pouco estudado, de modo a interpretá-lo e descrevê-lo (Campos, 2004). Foi desenvolvido em uma organização privada (empresa) do setor de tecnologia de Santa Catarina (desenvolvimento de softwares e aplicativos), com cerca de 30 (trinta) trabalhadores efetivos, sendo que em torno de dez trabalham de maneira exclusivamente remota (*home office*¹⁸). A escolha da empresa se deu pela constatação de indícios acerca de políticas e de práticas de gestão de pessoas que buscavam a construção da felicidade dos seus trabalhadores. Tais indícios foram verificados por indicação de uma profissional da psicologia (que estuda psicologia positiva e conhecia a proposta da gestão da organização), e pela análise do *site* oficial e das redes sociais da organização, bem como em sites de avaliação anônima de empresas (*GlassDoor* e *Love Mondays*¹⁹), visita da pesquisadora à empresa e em conversa com os profissionais de gestão de pessoas, denominado por eles como “*People Care*”.

Assim, para a escolha da organização foram realizadas análises com o intuito de identificar valores e elementos da cultura organizacionais, benefícios e vantagens anunciadas no site oficial, redes sociais, em vagas de trabalho divulgadas, e percepções dos

¹⁸ Trabalhadores *home office* realizam a maior parte do trabalho (ou todo) na própria residência, ou seja, fora do escritório da organização ou de qualquer outro tipo de ambiente físico profissional (Barros, & Silva, 2010).

¹⁹ O *GlassDoor* se denomina como uma comunidade de emprego transparente, em que são registradas milhões de opiniões, salários, fotos de escritórios, etc., pelos próprios funcionários (ou ex-funcionários). Assim, quem trabalha ou já trabalhou em uma determinada empresa, pode acessar o site e escrever informações e avaliações sobre ela (é necessário um cadastro no site para ter acesso às informações). O *Love Mondays* é um site brasileiro de avaliações de empresas, salários e vagas de emprego. Portanto, semelhante ao *GlassDoor*, disponibiliza avaliações reais anônimas de trabalhadores a respeito da organização em que trabalham ou já trabalharam.

trabalhadores (ou ex-trabalhadores) acerca de como as pessoas eram geridas e valorizadas no trabalho (por meio das avaliações anônimas). Além disso, na visita à organização, foram observados elementos visíveis da cultura organizacional (espaço físico, valores expostos, *layout*) e, em conversa, as pessoas responsáveis pelo *People Care* contaram um pouco da história e dos valores da organização, e das políticas e práticas construídas e aplicadas na empresa.

Para a realização deste estudo, foi utilizado um questionário sobre felicidade no trabalho, respondido de modo *online*, por meio da plataforma *Google Forms*. Inicialmente, continha um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)²⁰, em que se explicava a pesquisa, seus objetivos, benefícios, os direitos do participante, etc., o qual deveria ser lido pelo trabalhador e assinalado, no caso de sua anuência, o seu consentimento em participar do estudo. A seguir, solicitavam-se os dados sócio-demográficos para a caracterização dos respondentes. Na sequência, foram apresentados 50 itens para os trabalhadores (escala do tipo *likert*), com relação às percepções sobre os valores, as políticas e as práticas organizacionais relacionadas às dimensões condições materiais de existência, relacional e espiritual²¹, englobando, portanto, as questões materiais oferecidas pela organização (remuneração, benefícios, equipamentos, espaço físico, etc.), os relacionamentos interpessoais, o sentido do trabalho, entre outros já citados. Dessa forma, a primeira dimensão foi composta por dez itens, a segunda por 12 e a terceira por doze. Ademais, foram propostos dez itens sobre a percepção geral dos sentimentos positivos e negativos relacionados ao contexto laboral e da própria felicidade no trabalho.

Cada trabalhador deveria então assinalar o número que mais se adequava a cada item, considerando a sua percepção (a escala variava de 1 a 5, sendo “1-Discordo totalmente” e “5-Concordo totalmente”, ou de “1-Nunca” até “5-Sempre”). Por fim, as últimas questões eram abertas e versavam sobre o conceito de felicidade para os trabalhadores, suas crenças²² sobre a possibilidade de serem felizes no trabalho, os fatores

²⁰ A pesquisa foi submetida e aprovada pelo Comitê de Ética da Universidade Federal de Santa Catarina.

²¹ A dimensão pessoal do conceito de felicidade foi incluída apenas recentemente no conceito de felicidade no trabalho proposto neste artigo, de modo que não foi contemplada pelo questionário (construído e aplicado antes desta inserção).

²² Crenças: verdades concebidas ou aceitas a partir da observação de fatos e pela convivência em um grupo de pessoas (Schein, 1992). De acordo com

que consideravam importantes para alcançá-la e sugestões de possíveis melhorias na organização, tendo em vista o aumento da felicidade dos trabalhadores.

Após as conversas iniciais com os trabalhadores da gestão de pessoas (sendo que um também era um dos sócios-proprietários), a pesquisadora foi por duas vezes na organização onde a pesquisa seria realizada, antes de uma reunião geral, apresentar-se, explicar a pesquisa e solicitar que os trabalhadores respondessem ao questionário, além de garantir o sigilo e uma devolução das principais descobertas feitas. Participaram desse momento, todos os trabalhadores presentes na organização no momento e, ainda, dois via vídeoconferência.

O convite para participar da pesquisa também foi enviado pela pesquisadora por *e-mail* a cada trabalhador individualmente e os profissionais responsáveis pela gestão de pessoas também reforçaram o pedido via *e-mail* interno. Contudo, ao total, responderam somente 16 trabalhadores²³ (dentre os cerca de 30), sendo 3 exclusivamente remotos, ou seja, que não trabalham de forma presencial. Apesar disso, houve uma riqueza de dados, em especial nas questões abertas, no que diz respeito a descoberta de fatores importantes para a felicidade dos trabalhadores, como, por exemplo, os relacionamentos interpessoais.

Para a análise dos dados, utilizou-se estatística descritiva, por meio de médias, desvio padrão²⁴ e coeficiente de variância²⁵, e soma de *score* total²⁶ dos respondentes para a parte inicial do questionário (questões fechadas, ou seja, os 50 itens com escala *likert*)²⁷ (Barbetta,

Silva e Nicolazzi (2012), as crenças implicam em modos de pensar, sentir e agir.

²³ Os trabalhadores que responderam ao questionários serão também referidos como Respondentes (R).

²⁴ Medida de dispersão que considera os valores do conjunto de dados e resume o grau de dispersão desses valores (Reis, & Reis, 2002).

²⁵ O coeficiente de variação é uma medida de dispersão relativa definida como a razão entre o desvio padrão e a média. A partir do coeficiente de variação pode-se avaliar a homogeneidade do conjunto de dados.

²⁶ Soma de todas as respostas do questionário de um respondente.

²⁷ Embora o questionário ainda não esteja validado, com base em estudo da literatura e de trabalho realizado em pós doutorado do professor orientador (Narbal Silva), foram elaborados itens considerados importantes para a felicidade no trabalho. Além disso, esse questionário faz parte do projeto “Felicidade no trabalho” que está em andamento na Universidade Federal

2012). Tem-se como pressuposto que quanto maior essa soma do *score* (sendo o valor máximo 250), mais feliz a pessoa estaria em relação ao seu trabalho, pois o ponto 5 representava aspectos relacionados a ser mais feliz no trabalho. O objetivo da estatística descritiva é sintetizar uma série de valores de mesma natureza, de modo a permitir que se tenha uma visão global da variação desses valores, além de organizar e descrever os dados encontrados por meio de medidas, tabelas e de gráficos (Guedes, Martins, Acorsi, & Janeiro, 2013).

Assim, as questões fechadas do questionário foram utilizadas neste estudo para descobrir fatos considerados importantes para a felicidade dos trabalhadores, bem como para investigar sobre a percepção da contribuição das políticas e práticas de gestão de pessoas para a felicidade no contexto laboral. Depois, as questões abertas foram analisadas de acordo com a análise de conteúdo de Bardin (2004), composta por pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Na pré-análise foram realizadas leituras “flutuantes” dos dados, seguidas da exploração do material, ou seja, foi feita a classificação das unidades de registro a partir das dimensões propostas de felicidade no trabalho. Por fim, realizou-se o tratamento dos dados, com a interpretação e inferências a partir dos resultados e literatura.

Foram quatro questões abertas realizadas: 1. O que você compreende por felicidade no trabalho?; 2. Para você, é possível ser feliz no trabalho? Caso positivo ou negativo, poderia justificar sua resposta?; 3. É possível perceber (na sua empresa) relações entre políticas e práticas de gestão de pessoas e a sua felicidade no ambiente de trabalho? Caso positivo ou negativo, você poderia justificar sua resposta?; 4. O que você considera que poderia melhorar em seu ambiente de trabalho de modo a lhe proporcionar maior felicidade?. Ao final, deixou-se também um espaço aberto para comentários, caso a pessoa desejasse escrever algo além do que foi perguntado. Três trabalhadores escreveram algumas considerações, que serão abordadas posteriormente, como, por exemplo, a possibilidade que o questionário propiciou no sentido de “serem ouvidos”.

As interpretações, tanto a respeito dos dados quantitativos, quanto dos conteúdos qualitativos, foram realizadas a partir do conceito de felicidade no trabalho e das dimensões relacional, espiritual e de condições materiais de existências (pré-categorias). Além disso,

utilizou-se como base, para as análises, o referencial teórico da psicologia positiva e de outros autores relevantes que versam sobre as descobertas desta pesquisa.

Cabe ressaltar que durante o período de realização da pesquisa, a organização encontrava-se em um período de transição, devido a uma crise financeira e a perda de um cliente importante (a criação da empresa se deu, inicialmente, para atender a este único cliente, ampliando sua atuação posteriormente). Assim, a empresa reduziu seu tamanho para cerca da metade, por volta de um ano anteriormente ao início do estudo. Ademais, pouco antes da coleta de dados pelo questionário, mudou de localização física, para um lugar menor, com menos estrutura física. Tais fatos serão tratados nos resultados e discussão, juntamente com outros achados.

Resultados e discussão

A organização objeto deste estudo é formada por cerca de trinta trabalhadores (aproximadamente dez trabalham apenas de modo remoto, *home office*). Participaram desta pesquisa 16 trabalhadores, sendo 13 trabalhadores presenciais e três exclusivamente remotos. Dentre eles, participaram tanto trabalhadores e estagiários da área de desenvolvimento de *softwares*, produtos e análises de dados (que são o foco da organização), como trabalhadores de áreas como *marketing*, vendas/comercial, uma pessoa da área de gestão de pessoas e outra que ocupa cargo de liderança. Em relação à formação acadêmica/profissional, a mesma varia desde graduandos (no caso dos estagiários) até pós-graduação *stricto sensu* (mestrado).

Entre os respondentes, dez homens (62,5%) e seis mulheres (37,5%), com idade média de 29,5 anos (variando de 21 a 38 anos), sendo o Desvio Padrão (DP) de 4,83, e o Coeficiente de Variação (CV) de 16,38%, de modo que é possível afirmar que se trata de um grupo homogêneo²⁸. Em relação ao tempo em que esses trabalhadores estão na organização, a média é de 2,4 anos (DP = 19,77 e CV = 67,88%), sendo que existe divergência no tempo de permanência entre eles, variando de seis meses a cinco anos e meio (tempo de existência da organização).

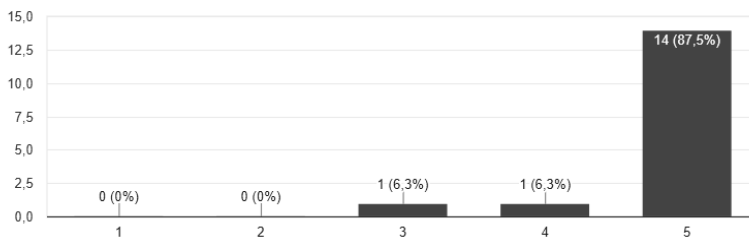
²⁸ Quando o coeficiente de variância é menor que 20%, pode-se dizer que há um grupo homogêneo, pois a dispersão é pequena. Neste caso, a maioria dos trabalhadores tem idade aproximada à média, ou seja, por volta de 29,5 anos.

Apesar do número reduzido de pessoas que participaram da pesquisa (considerando-se um estudo quantitativo), foi possível identificar por meio das respostas às questões fechadas (*likert* de 5 pontos), elementos que são valorizados pelos trabalhadores e que podem merecer maior atenção por parte da gestão de pessoas.

Um fator que merece destaque, que obteve a maior média (e menor coeficiente de variação) entre os itens (questões fechadas), foi a amizade entre os trabalhadores. Os respondentes, com exceção de dois que trabalham exclusivamente de modo remoto, atribuíram o ponto máximo (5) para o item: “Há relação de amizade entre os colegas de trabalho”. Este elemento também foi apontado como importante nas questões abertas, que serão apresentadas posteriormente, de modo que houve uma confirmação entre o achado quantitativo (itens fechados) e qualitativo (respostas abertas) quanto a valorização dos relacionamentos interpessoais entre os trabalhadores.

Figura 1 – Respostas ao item: Há relação de amizade entre os colegas de trabalho.

16 respostas



Fonte: Elaborada pelos autores.

Nesse sentido, observa-se que outros itens que obtiveram resultados mais significativos, com pequeno desvio padrão e coeficiente de variação abaixo de 20%²⁹, relacionam-se a ter um bom relacionamento com colegas de trabalho (segunda maior média), existir boa comunicação e cooperação entre eles. Assim, percebe-se que, na organização, os trabalhadores identificam a existência de relacionamentos interpessoais relevantes e de qualidade positiva. Diversas pesquisas e também teóricos já apontaram para a relevância

²⁹ Quando o Coeficiente de Variação (CV) é igual ou menor que 20%, pode-se afirmar que há um grupo homogêneo (Shimakura, 2012).

dos relacionamentos interpessoais significativos, percebidos como gratificantes (Schein, 2009; Campaniço, 2012; Aaker, Rudd & Mogilner, 2011), de modo que contribuem para a felicidade das pessoas no trabalho e também fora dele. Cabe ressaltar que esse é um componente importante na definição de felicidade no trabalho, proposta neste artigo, que consiste na dimensão relacional, também já discutida em Silva, Ribeiro, Budde e Tolfo (2017) e Boehs, Silva e Cugnier (2017). Também Waldinger (2015), em estudo longitudinal de Harvard sobre felicidade humana, afirma que relacionamentos significativos são de grande importância para manter as pessoas saudáveis e propiciar felicidade.

Outros elementos que obtiveram resultados relevantes por meio das respostas dadas no questionário (desvio padrão e coeficiente de variação baixos, com pouca variação) dizem respeito ao conhecimento e identificação com os valores organizacionais; à flexibilidade de horários; à autonomia para realizar o trabalho; possuir os conhecimentos necessários para a realização das atividades; aprender e se desenvolver no contexto organizacional, conforme pode ser visto na tabela 1, por meio da média, desvio padrão e coeficiente de variação de cada item.

Tabela 1 – Medidas descritivas dos itens que foram mais significantes para os respondentes.

Itens relevantes (sendo 1-Discordo totalmente e 5-Concordo totalmente)	Média (escala de 1 a 5)	DP	CV
Há relação de amizade entre os colegas de trabalho.	4,8125	0,5266	10,94%
Tenho um bom relacionamento com meus colegas de trabalho.	4,625	0,5995	12,96%
Existe boa comunicação entre os colegas de trabalho.	4,5625	0,6092	13,35%
Há cooperação entre os colaboradores da organização.	4,4375	0,8638	19,46%
Conheço os valores da organização em que trabalho.	4,4375	0,691	15,57%
Identifico-me com os valores da organização em que trabalho.	4,1875	0,8077	19,29%
Tenho flexibilidade de horários na organização em que trabalho.	4,5	0,7071	15,71%
Tenho autonomia para realizar o	4,375	0,857	19,59%

meu trabalho.			
Trabalhar nesta empresa faz com que eu evolua como profissional.	4,5	0,5	11,11%
Considero que tenho os conhecimentos necessários para realizar o meu trabalho.	4,375	0,6597	15,08%
Ao realizar o meu trabalho, adquirei conhecimentos relevantes.	4,5624	0,7043	15,44%

Fonte: Elaborada pelos autores.

Como pode ser visto na tabela 1, a qualidade dos relacionamentos interpessoais é apontada pelos respondentes, sendo possível compreender que, na percepção deles, há boas relações e amizade, boa comunicação e cooperação entre os trabalhadores. A colaboração, o apoio mútuo para enfrentar e resolver dificuldades, a preocupação de uns colegas com os outros são alguns “exemplos de ações que aumentam o afeto positivo do trabalhador, diminuem a vivência de afeto negativo no trabalho e ainda podem contribuir para as experiências de expressão pessoal e realização” (Paschoal, Torres & Porto, 2010). Constituem-se, portanto, em fatores relevantes para a construção da felicidade no trabalho.

Nesse sentido, em estudo desenvolvido por pesquisadores do Instituto Americano de Pesquisa Gallup (2011), um dos elementos apontados como essenciais na equação felicidade e desempenho econômico da organização diz respeito a ter o melhor amigo no trabalho. Outros fatores fundamentais citados pela pesquisa do Instituto Gallup (2011) foram: ser encorajado para crescer como pessoa e profissional, ter a opinião levada em conta, ter colegas comprometidos, ter oportunidade para aprender, conhecer bem o trabalho, dispor de acesso a materiais e equipamentos de qualidade, ter oportunidade para fazer o que faz de melhor, ser reconhecido, perceber que os gestores se preocupam com cada um dos empregados, identificar-se com a missão e a visão da organização. Nesses achados observam-se, portanto, componentes de três dimensões abarcadas pelo conceito de felicidade no trabalho proposto neste estudo: condições materiais, dimensão relacional e espiritual. Ademais, descobertas do Instituto *Great Place to Work* corroboram com as apresentadas pelo Instituto Gallup, ao afirmar que, em um excelente local para se trabalhar, as pessoas confiam em seus gestores, orgulham-se do que fazem, gostam de seus colegas de

trabalho e são valorizados, por meio de apreciação e reconhecimento dos esforços, apoio ao desenvolvimento profissional (treinamentos e capacitações) e participação nas decisões (Burchell, & Robin, 2012).

Com perspectiva semelhante, Snyder e Lopez (2009), identificaram possíveis fatores contributivos à felicidade no trabalho. Os referidos pesquisadores, descreveram benefícios ou características que podem ser encontradas em um trabalho gratificante, como a possibilidade de realizar tarefas variadas; ter um ambiente seguro (físico e psicossocial); renda satisfatória; ter propósito; ter satisfação no que faz; sentir-se comprometido afetivamente com a causa resultante do trabalho; perceber que os objetivos estão sendo alcançados; perceber e sentir companheirismo, e, por fim, perceber lealdade e confiança nas relações estabelecidas com colegas e gestores organizacionais.

Ainda em relação às descobertas proporcionadas pelo uso do questionário, as menores médias encontradas (pontuações mais baixas atribuídas pelos trabalhadores, associadas aos números 1 e 2, “Discordo totalmente” e “Discordo parcialmente”, respectivamente) apontam para a necessidade de a organização desenvolver ou incentivar capacitações, treinamentos e/ou cursos. Apesar de não haver uma homogeneidade nas respostas, ao observá-las, pelas frequências de resposta, nota-se que elas se concentraram entre os pontos 1 e 3, sendo que o número 1 corresponde a não haver esse tipo de incentivo por parte da organização³⁰. Contudo, o desenvolvimento pessoal e profissional, além da oportunidade de utilizar suas capacidades/competências, constituem elementos apontados como relevantes para o trabalhador no contexto laboral (Morin, 2001). Assim, destaca-se a necessidade de a organização estudada estimular ações nesse sentido, proporcionando incentivos e atividades de desenvolvimento, além de recursos como presença de desafios, autonomia e mecanismos de *feedback* sobre o desempenho, fatores descritos por Morin (2001).

Cabe lembrar que a autonomia foi avaliada como positiva pelos trabalhadores da organização pesquisada. Nesse sentido, Csikszentmihaly (2004) afirma que, para melhorar um ambiente de trabalho, é importante o estabelecimento de diretrizes que possibilitem às pessoas agirem com liberdade, de modo a manter o controle sobre as tarefas e decisões sobre o próprio trabalho. Já existem empresas que investem na autonomia, buscando aumentar a felicidade dos

³⁰ O número 1 correspondia a “Discordo totalmente”, o 2 a Discordo parcialmente e o 3 a “Não concordo, nem discordo”.

trabalhadores, como o caso da empresa Pão de Açúcar, apresentado por Teixeira (2012), que passou a investir na autonomia das pessoas como uma ferramenta chave para a promoção da felicidade no trabalho. Também Tanure e Ghoshal (2006) salientam a necessidade de os gestores substituírem os mecanismos de controle dos trabalhadores e de sistemas que automatizam o trabalho, para uma cultura com o foco nas pessoas que fazem o trabalho. Nesse sentido, para estes autores, a gestão deve propiciar autonomia e fortalecer o caráter relacional entre os trabalhadores, de modo a promover a intensa troca de informações, conhecimentos e experiências, além de investir no desenvolvimento das pessoas.

Além dos itens do questionário relacionados às dimensões (condições materiais de existência, relacional e espiritual) de felicidade no trabalho (construídos com base na literatura que versa sobre o assunto), foram adicionadas questões fechadas acerca da percepção individual de felicidade no contexto de trabalho e sobre a percepção de contribuição da gestão de pessoas para a construção de sentimentos preponderantemente positivos, estáveis e perenes, compreendidos e sentidos como felicidade no trabalho. Na tabela 2, são representados de modo analítico, os resultados obtidos por meio das respostas dos trabalhadores a esses itens.

Tabela 2 - Medidas descritivas dos itens relacionados à percepção de felicidade no trabalho e sobre a contribuição das políticas e práticas para a construção dela.

Itens	Média (escala de 1 a 5)	DP	CV
Sinto-me feliz no meu trabalho.	3,625	0,857	23,64%
As práticas de gestão de pessoas da empresa (ações desenvolvidas) contribuem para a felicidade dos colaboradores.	3,125	1,4948	47,83%
Quando penso em meu trabalho, tenho sentimentos positivos em relação a ele.	3,5625 (variou de 2 a 5, sendo apenas uma vez assinalado o número 2)	0,788	22,12%
Desde que entrei para esta empresa, considero-se uma pessoa mais feliz profissionalmente.	4,125	0,857	20,78%

Fonte: Elaborada pelos autores.

No item “Sinto-me feliz no trabalho”, as respostas variaram de 2 a 5, sendo que apenas um trabalhador respondeu 2, ou seja, predominam respostas neutras ou positivas em relação a sentir-se feliz no trabalho³¹. Um aspecto relevante a ser observado é que a pessoa que atribuiu pontuação 2 à sua felicidade (Discordo parcialmente), é um trabalhador que ocupa um cargo de liderança na organização. Este pesquisado, também atribuiu 2 (Discordo parcialmente) para: “Quando faço um bom trabalho, sou reconhecido por isso”, e número 1 (Discordo totalmente) para o item “As práticas de gestão de pessoas da empresa (ações desenvolvidas) contribuem para a felicidade dos colaboradores”. O mesmo padrão de repostas (entre 1 e 2) foi observado em vários itens deste respondente, como em relação a questões referentes à satisfação no trabalho, realização pessoal e profissional, possibilidade de utilizar seus conhecimentos no trabalho, abertura de líderes para diálogo, transparência nos processos de decisão e coerência entre exigências e comportamentos dos líderes.

Essas respostas possibilitam a reflexão acerca dos aspectos relacionados à felicidade dos próprios líderes e gestores da organização, que podem ficar “esquecidos” em meio às demandas e dificuldades encontradas no contexto de trabalho. Nesse sentido, pode-se refletir acerca do mito do “líder-herói”, papel que muitas vezes os gestores assumem, como as pessoas que são capazes de resolver os problemas e fazerem a organização prosperar (Senge, 1999), Assim, um trabalhador ocupando um cargo de liderança pode se sentir responsável pelo sucesso (ou insucesso) organizacional e pela felicidade (ou infelicidade) dos trabalhadores, em uma posição onipotente. No entanto, esse papel adotado pode trazer repercussões negativas, em especial em situações de mudanças profundas e abruptas, em que os demais trabalhadores podem perder benefícios ou até mesmo o emprego.

Ademais, o caso deste líder com pontuações baixas nos itens referentes à percepção de felicidade, também traz reflexões a respeito das dificuldades que podem ocorrer nos processos decisórios nos níveis mais altos da organização em um momento de mudança, envolvendo percepções diferenciadas entre as pessoas e divergências de opiniões. Nesse sentido, um dos desafios que, segundo Senge (1999), apresenta-se

³¹ As respostas se concentraram entre os números 3 e 5, sendo que significavam: 3-Não concordo, nem discordo. 4-Concordo parcialmente. 5-Concordo totalmente.

em momentos de mudança diz respeito à estratégia e ao propósito da organização, que necessitam ser repensados e revitalizados. Ademais, outros desafios podem ser observados, conforme o autor, como controlar o próprio tempo (a medida que as mudanças frente uma crise podem ser muito rápidas), a necessidade de provar a importância da mudança, e o descompasso que pode ocorrer entre valores proclamados e o comportamento dos líderes.

Conforme citado no método, a organização em questão passou por um processo de enxugamento de trabalhadores recentemente, sendo que houve, inclusive, a mudança de local físico de trabalho. Além disso, por meio das respostas dadas nos questionários, também foi possível identificar outras mudanças ocorridas na organização, em relação a questões relativas às políticas de gestão de pessoas e suas práticas, no que diz respeito a redução de benefícios fornecidos, diminuição do acompanhamento e da atenção aos trabalhadores no cotidiano, por exemplo, aspectos que puderam ser melhor verificados por meio das respostas abertas dos trabalhadores (serão discutidas posteriormente). Apesar disso, a percepção negativa acerca da própria felicidade foi apontada somente por este líder respondente.

Um processo de mudança organizacional, como um *downsizing*³², traz um momento de insegurança para os trabalhadores (Probst et al, 2007), o que também pode gerar resistências ao novo, ainda desconhecido. No caso da organização estudada, o *downsizing* se caracterizou pela redução de trabalhadores, maneira mais usual de diminuir o tamanho organizacional (Caldas, 2000), visando agir reativamente (Freeman, Kim, & Cameron, 1993) à perda do principal cliente da empresa. Tal redução ocorreu, portanto, como uma estratégia de sobrevivência organizacional (Caldas, 2000).

Mudanças como esta trazem repercussões para os trabalhadores, de modo que se destaca o papel dos líderes nessas circunstâncias, criando um ambiente de segurança técnica e psicológica (Zanelli, & Silva, 2012). No caso da organização pesquisada, segundo conversas iniciais com a gestão, desde o conhecimento da necessidade de redução, houve uma preocupação com o futuro dos trabalhadores e da organização. Os líderes, assim, buscaram comunicar as informações importantes e auxiliar as pessoas que estavam saindo em relação ao seu futuro profissional. De acordo com Robbins, Judge, & Sobral (2010), a comunicação aos trabalhadores a respeito do problema e da necessidade

³² *Downsizing*: diminuição do tamanho da organização (Caldas, 2000).

de redução é um dos aspectos considerados importantes para que seja realizada uma mudança organizacional como um *downsizing*, de maneira a diminuir a rede de rumores. Ademais, para os mesmos autores, os gestores precisam assegurar que o processo de demissão seja percebido como justo pelos trabalhadores, de modo a também contribuir com a recolocação dos demitidos no mercado de trabalho, e a proporcionar benefícios às pessoas que permaneceram na organização.

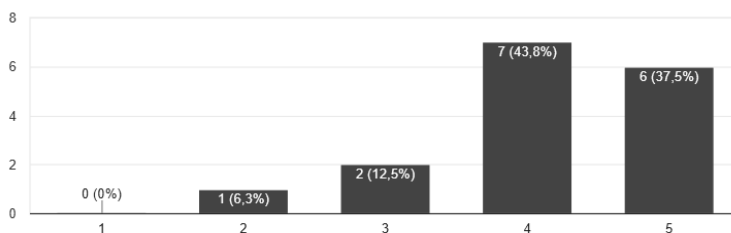
Contudo, alguns aspectos que, segundo Schein (1987), seriam importantes para quem permaneceu na empresa nesse processo de mudança, ainda parecem necessitar de atenção, como, por exemplo, uma nova construção de visão positiva de futuro e treinamentos para o aprendizado de novos conhecimentos necessários, que foram elementos citados pelos respondentes como pouco valorizados pela gestão. Esses aspectos relacionados à cultura organizacional, em processo de mudança, podem afetar, portanto, a percepção de felicidade dos trabalhadores, à medida que se alteram valores, visão compartilhada, modelos de ação, recompensas, e podem, inclusive, alterar percepções de *status* organizacional e autoimagem pessoal e profissional, entre outros aspectos que podem ser vistos como relevantes para os trabalhadores. Nesse sentido, Pryce-Jones (2010) afirma que a felicidade dos trabalhadores pode diminuir significativamente em períodos de recessão econômica. Isso porque, de acordo com Cooper (2009), nesses períodos, em geral, ocorre reestruturação do local de trabalho, perda de empregos, inseguranças no trabalho, e outras preocupações financeiras que influenciam negativamente a felicidade.

De acordo com Morin (2001, p. 19), “os momentos de transformação organizacional constituem potencialmente uma oportunidade para reorganizar o trabalho de tal forma que a qualidade de vida e a eficácia organizacional sejam melhoradas”. Assim, acrescenta-se que é também uma oportunidade para criar e promover políticas e práticas de gestão de pessoas que busquem construir paulatinamente a felicidade no trabalho. Contudo, para isso, é preciso a preocupação dos gestores que militam na área de gestão de pessoas e demais trabalhadores de um modo geral, para planejar mudanças, envolvendo toda a comunidade organizacional, de maneira a construir uma visão positiva de futuro compartilhada. Na organização pesquisada, entretanto, a mudança acabou ocorrendo de modo bastante rápido, em função da perda de um importante cliente, o que dificultou um planejamento e exigiu decisões rápidas por parte da gestão.

Nesta pesquisa, quando analisadas as respostas das questões fechadas (itens) acerca da contribuição da área de gestão de pessoas para a felicidade no trabalho, observa-se uma variedade de percepções, desde considerar que há contribuição positiva, até a interpretação de que as práticas não contribuem para a felicidade (vide tabela 5). O mesmo ocorreu nas respostas das questões abertas, que serão discutidas a seguir. Apesar disso, observa-se concordância entre os pesquisados sobre “ter pensamentos positivos a respeito do trabalho” e, quando apresentado o item: “Desde que entrei para esta empresa, considero-me uma pessoa mais feliz profissionalmente”, percebe-se que a maioria dos respondentes se considera mais feliz atualmente em relação ao seu trabalho do que era antes de trabalhar nesta organização (Figura 2), o que representa um indício positivo sobre a promoção da felicidade neste ambiente laboral.

Figura 2 – Respostas ao item: “Desde que entrei para esta empresa, considero-me uma pessoa mais feliz profissionalmente”.

16 respostas



Fonte: Elaborada pelos autores.

Ao observar a soma total dos *scores*, percebem-se resultados bem diversificados, variando de 131 a 237 (*score* máximo total: 250; mínimo: 50). Vale lembrar, conforme explicitado previamente, que se pressupõe que, quanto maior o *score*, maior o nível de felicidade do trabalhador, considerando que os itens construídos contemplam as dimensões importantes para a felicidade no trabalho. É relevante considerar que o *score* total mais baixo, refere-se à pessoa citada anteriormente (que ocupa um cargo de liderança), havendo a mesma assinalado 1 e 2 em vários itens relativos à sua percepção de felicidade.

Quando se compara o item relativo a “sentir-se feliz no trabalho” com o *score* total, percebe-se que trabalhadores que atribuíram a pontuação máxima para a sua felicidade (5-Concordo totalmente),

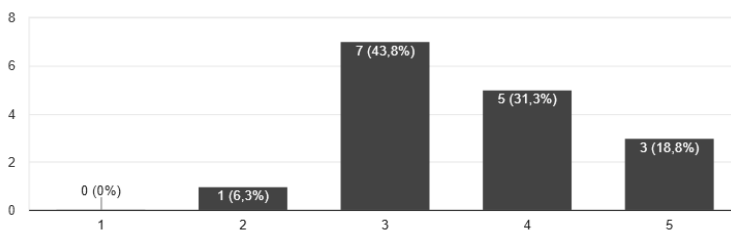
foram os que tiveram a maior soma no final do questionário. Da mesma forma, *scores* intermediários estão associados aos números 3 e 4 (3-Não concordo, nem discordo; 4-Concordo parcialmente) no item “sinto-me feliz no meu trabalho”. Assim, pode-se dizer que há correspondência entre o que os itens do questionário estão medindo e a percepção de felicidade dos trabalhadores.

Na média das somas dos *scores* dos respondentes, obtém-se como resultado 187,94, com desvio padrão de 31,364 e coeficiente de variação 16,69%. Portanto, infere-se que, ao se considerarem os elementos materiais de existência, relacionais e espirituais de cada trabalhador (com base na literatura e conceito proposto neste artigo³³), existem níveis relativamente semelhantes de felicidade entre os respondentes da organização. O item “Sinto-me feliz no meu trabalho” apresenta resultados parecidos, sendo que as respostas concentram-se nos pontos 3 e 4, conforme pode ser observado na figura 3. Assim, apesar de somente três pessoas terem indicado serem felizes no trabalho, é possível observar que a maioria dos trabalhadores declara-se como parcialmente feliz, ou com uma posição neutra em relação a sua felicidade no trabalho. Portanto, essa descoberta sugere contribuições das políticas e das práticas da gestão de pessoas para a felicidade ou, ao menos, conclui-se que elas não propiciam experiências negativas no trabalho.

³³ Foram consideradas três dimensões de felicidade no trabalho para a construção do questionário: condições materiais de existência, dimensão relacional e dimensão espiritual, trabalhadas na revisão de literatura. A outra dimensão proposta refere-se à dimensão pessoal, e engloba elementos da personalidade, autoconhecimento, autoestima, otimismo, resiliência, etc. Esses aspectos também podem ser desenvolvidos nas organizações, contudo, o desenvolvimento desta categoria se encontra em processo de estudo, pesquisa e construção pelos pesquisadores do LAPPOT, de modo que será inserida em futuros estudos a respeito da felicidade no trabalho.

Figura 3 – Respostas ao item: Sinto-me feliz no meu trabalho.

16 respostas



Fonte: Elaborada pelos autores.

Além das questões fechadas (com escala de intensidade do tipo *likert*), o questionário apresentava quatro perguntas abertas e mais um espaço para comentários finais. Para esta etapa, portanto, utilizou-se a análise de conteúdo de Bardin (2004), de modo que emergiram das respostas várias subcategorias relacionadas à felicidade no trabalho.

A primeira questão indagava sobre o conceito de felicidade para os trabalhadores. A maioria dos respondentes citou mais de um elemento para conceituar a felicidade no trabalho. Assim, uma mesma pessoa referia-se a fatores materiais e também a aspectos como relacionamento interpessoal e aprendizagens, por exemplo. Apenas um respondente declarou que a felicidade no contexto de trabalho, para ele, refere-se a uma “*remuneração devida ao cargo exercido*” (R15). Vale ressaltar que este participante é um trabalhador exclusivamente remoto (não presencial). Nesse sentido, aspectos como as relações interpessoais e, horários e local de trabalho, por exemplo, tomam perspectivas diferenciadas, a medida que não há um ambiente de trabalho presencial, o que pode interferir na percepção de felicidade desse tipo de trabalhador. Agrawal, Khatri e Srinivasan (2012) afirmam que se observam ainda desafios para gerir as equipes virtuais, que se encontram distribuídas globalmente, de maneira que os sistemas de gestão de pessoas ainda são pouco preparados para essa realidade. Dentre os desafios, os autores citam as poucas oportunidades para contatos face-a-face, dificuldade de estabelecer uma identidade entre os membros de uma equipe de trabalho, e satisfação dos trabalhadores.

Sobre o conceito de felicidade dos respondentes, observam-se na tabela 3 os principais elementos citados como importantes para a felicidade no trabalho.

Tabela 3 – Elementos considerados importantes pelos respondentes para a felicidade no trabalho.

Categorias	Subcategorias	Frequên- -cia	Porcen- -tagem	Trechos ilustrativos
Condições materiais de existência	- Reconheci- mento financeiro/ salário justo	4	25%	“[...] recebendo um salário justo e que cumpra as realizações pessoais”
	- Ter incentivos para ampliar e compartilhar conhecimentos	1	6,25%	“Tenha fatores motivadores para agregação e compartilhamento de conhecimento com cursos, palestras, <i>workshops</i> internos e externos”
	- Ter autonomia	1	6,25%	“[...] saber que possui liberdade”
Aspectos relacionais	- Reconheci- mento interpes- soal	6	37,5%	“Ser reconhecido e valorizado”
	- Bom relaciona- mento com colegas de tra- balho/amizade	4	25%	“[...] manter uma relação divertida com os colegas de trabalho”; “Trabalhar com amigos”
	- Ser ouvido/ participar das decisões	3	18,75%	“Ser reconhecido, motivado, e ter opinião nas decisões”; “Saber que é ouvido”
	- Respeito	1	6,25%	“Reconheci- mento e respeito”
	- Relação de suporte entre líderes e liderados	1	6,25%	“[...] uma relação horizontal de hierarquia onde haja sempre suporte entre líderes e lidera-

				dos”
Aspectos transcendentais/ Espirituais”	- Sentir que está aprendendo constantemente	4	25%	“[...] sempre descobrir coisas novas, aprender constantemente”
	- Fazer o que gosta/sentir-se realizado	4	25%	“Fazer o que gosto com amor”
	- Percepção de contribuir para os objetivos organizacionais	4	25%	“[...] Ser capaz de gerar valor para a empresa”
	- Possibilidade de utilizar seus conhecimentos no trabalho	3	18,75%	“ter meu potencial utilizado 100%”
	- Identificação com os valores e princípios da organização	2	12,5%	“Trabalhar em conjunto para alcançar um objetivo”
	- Ter propósito/ perceber sentido no que faz	2	12,5%	“Ter propósito”; “Sentir que estou fazendo algo que faça sentido e traga algum valor para o mundo/sociedade.”
	- Sentir-se satisfeito	2	12,5%	“Se sentir satisfeito”
	- Sentir-se motivado	1	6,25%	“Estar motivado para realizar o trabalho”.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao observar a tabela 3, percebe-se que um dos elementos mais valorizados pelos trabalhadores é o reconhecimento. Além disso, foram citados quatro vezes: o sentimento de estar sempre aprendendo; a questão da remuneração justa; fazer o que se gosta; a possibilidade de contribuir para os objetivos organizacionais; o bom relacionamento entre colegas de trabalho, que, por vezes, são descritos nas respostas como “*peçoas que são colegas, mas também amigos*” (R12), ou ainda “*amigos, não apenas colegas*” (R11). A amizade, o bom relacionamento

e a cooperação entre os trabalhadores parece ser um elemento considerado forte dentro da organização, sendo que também aparecem dentre os itens mais relevantes na parte fechada do questionário (itens). Esses aspectos já foram apontados como importantes para a felicidade em outros estudos. Assim, por exemplo, Campaniço (2012), Aaker, Rudd e Mogilner (2011) e Waldinger (2015) destacam a importância de se estabelecerem conexões sociais significativas para se alcançar a felicidade. Além disso, Aaker, Rudd e Mogilner (2011) salientam a associação positiva existente entre cultivar significado pessoal no trabalho e ser feliz.

Outro ponto que merece destaque diz respeito a possibilidade de, além de possuir, ampliar e compartilhar conhecimentos, poder colocá-los em prática, utilizando-os no ambiente de trabalho. Essa constatação realizada a partir das respostas abertas do questionário, reitera a importância, já discutida, de a organização investir em desenvolvimento dos trabalhadores e na criação de desafios e oportunidades para que eles possam utilizar suas capacidades na prática, contribuindo para a felicidade (Dalai Lama, & Cutler, 2004; Boehs, Silva, & Cugnier, 2017). Nesse sentido, Csikszentmihaly (2004) afirma que qualquer atividade que utilize somente uma fração das habilidades de uma pessoa, transforma-se rapidamente em uma carga pesada, em que a maior parte das potencialidades é desperdiçada. Situações como essas, portanto, tendem a prejudicar a construção da felicidade no trabalho, uma vez que o trabalhador pode não utilizar seus conhecimentos e capacidades, e, ainda, não perceber sentido no que faz.

Na literatura também há a menção sobre a importância de os valores pessoais e organizacionais serem compartilhados, de modo que haja um alinhamento entre eles (Zanelli, & Silva, 2012; Tamayo, 2005), fato também citado como importante para o conceito de felicidade no trabalho, de acordo com dois trabalhadores. Nesse sentido, em pesquisa recente, Sousa e Porto (2015) concluíram que a confluência entre valores pessoais e organizacionais afeta positivamente a felicidade no trabalho. Tal conclusão remete à dimensão transcendental/espiritual de felicidade no trabalho, proposta neste artigo, sendo um aspecto importante para a construção da felicidade. Destaca-se, assim, o papel da área de gestão de pessoas e dos líderes da organização, no que diz respeito a criar e difundir um propósito corporativo compartilhado, que alcance cada pessoa, de modo que a faça se sentir parte de algo maior (Tanure, & Ghoshal, 2006). Salienta-se, ainda, a importância da liderança autêntica, no sentido de “agir em favor do bem comum do

líder e dos liderados, alinhado com os objetivos da organização” (Adriano, & Godoi, 2014, p. 9). Ademais, um líder autêntico deve construir relações mais autênticas na organização, conforme ao seu verdadeiro eu (*self*) (*idem*, 2014).

Dentre os benefícios de uma liderança autêntica nas organizações, observam-se as características das relações oriundas delas, como comportamentos proativos, éticos e responsáveis, e a construção de um ambiente de confiança e integridade (Besen, Tecchio, & Fialho, 2017). Ainda de acordo com Besen, Tecchio e Fialho (2017), um líder autêntico, por meio das suas ações, “colabora para que as pessoas encontrem significado e conexão no trabalho por meio de uma maior consciência”. Dessa maneira, as lideranças autênticas podem contribuir com organizações mais saudáveis, e para a construção da felicidade no trabalho. Em pesquisa de Jesen e Luthans (2006) sobre os impactos da liderança autêntica, os autores concluíram que quando os liderados percebem os líderes como mais autênticos, apresentam maiores níveis de comprometimento, satisfação e felicidade no trabalho.

Além disso, a participação nos processos decisórios e a possibilidade de ser ouvido pela gestão, também é um aspecto importante citado pela literatura. Leite (2013) aponta que uma das características das chamadas organizações positivas é a escuta aos trabalhadores. Nas respostas dos questionários, a escuta e a participação foram citadas três vezes, denotando a importância que tais aspectos podem ter para os trabalhadores. De acordo com Kanan (2017), por meio da participação ativa no seu trabalho, os trabalhadores contribuem para o crescimento da organização, criam condições para equilibrar trabalho e família, e modificam as relações entre as pessoas. Assim, por essas razões, obtém ganhos como resultados econômicos, reconhecimento e felicidade (Freitas, 2016).

A liderança autêntica também pode ser destacada nesse sentido, pois por meio de um estilo de liderança participativa, pressupõe o empoderamento dos trabalhadores, o que contribui para a construção de um ambiente de confiança (Besen, Tecchio, & Fialho, 2017), criando relações dialógicas autênticas. Para Walumbwa *et al* (2008) um líder autêntico se baseia e promove um clima ético positivo e, ainda, as capacidades psicológicas, com o objetivo de fomentar uma maior autoconsciência, uma perspectiva moral internalizada³⁴, o

³⁴ O líder se comporta de acordo com seus valores e padrões pessoais (Walumbwa *et al*, 2008; Cunha, & Esper, 2017).

processamento balanceado de informações³⁵ e a transparência relacional, ou seja, o estabelecimento de relações mais autênticas. De acordo com Cunha e Esper (2017), essa transparência significa que o líder estabelece com seus liderados relações com elevado nível de abertura, sinceridade e confiança. Observa-se nesses apontamentos, portanto, a dimensão relacional de felicidade no trabalho proposta neste estudo.

A participação relaciona-se com a visão compartilhada e com os objetivos e interesses de cada pessoa, e requer consciência do papel de cada um na organização (Zanelli, & Silva, 2012). Na atualidade, observam-se organizações que procuram trabalhar de modo mais democrático, propiciando a participação mais plena dos trabalhadores, como um caso citado por Teixeira (2012), em que empregados da empresa acabaram se tornando os próprios donos. Destacam-se também, nesse sentido, as equipes de trabalho, que surgem como meios de coordenar competências, compartilhar responsabilidades, desenvolver esforço e reconhecimento coletivo para um resultado (González, Silva, & Cornejo, 1996), o que pressupõe participação dos envolvidos nas decisões e atividades. Para Rico, Hera e Taberero (2010, p. 47), “as equipes comportam a diversidade de conhecimentos, atitudes, habilidades e experiências cuja integração permite oferecer respostas rápidas, flexíveis e inovadoras aos problemas e resultados esperados”. Na organização pesquisada no presente estudo, foi possível identificar que são utilizadas equipes de trabalho, de acordo com projetos (decorrentes de demandas dos clientes), e que essas equipes possibilitam importantes relações de troca e percepção de sentimentos de felicidade, como pode ser observado no relato do respondente 11: *“Com certeza, se sou feliz no trabalho hoje, é pelas pessoas que convivo, as amigadas que cultivei e as peças que conheci, sou muito feliz com a equipe que trabalhei recentemente.”*

O sentido do trabalho, perceber propósito no que faz, também foi citado por dois trabalhadores. Em relação a isso, Silva e Tolfo (2012, p. 342) afirmam que trabalhos percebidos como significativos “contribuem para a realização e o desenvolvimento humano, assim como ajudam a gerar o que denominamos felicidade”. Ademais, Codo e Fonseca (2004) identificaram diversas consequências importantes para os trabalhadores quando há percepção de sentido no trabalho, como: gratidão e prazer, maior envolvimento com as atividades e alcance de objetivos pessoais e profissionais. A percepção de contribuir com algo

³⁵ O líder analisa as diferentes perspectivas e avalia as informações que recebe de maneira justa e sem preconceitos (Walumba et al, 2008; Cunha, & Esper, 2017).

maior, ter um propósito, é um dos aspectos da dimensão de felicidade no trabalho proposta neste artigo, e já discutido por outros autores como Dalai Lama e Cutler (2004). Tolfo e Silva (2017) também afirmam que em um trabalho em que são atribuídos sentidos positivos, há maior propensão à saúde, qualidade de vida, bem-estar e felicidade no trabalho.

Vale ressaltar que os líderes podem contribuir com a construção de sentido, ao criar circunstâncias que possibilitem, por exemplo, o compartilhamento de valores pessoais e organizacionais (Kets de Vries, 2001). Nesse sentido, relações autênticas entre líderes e liderados são importantes para a construção de uma visão positiva compartilhada. Ademais, esse tipo de interação autêntica, em equipes de trabalho, propicia confiança, transparência e criação e compartilhamento de conhecimentos (Besen, Tecchio, & Fialho, 2017), elementos também citados como importantes para a felicidade dos respondentes do questionários, e maior eficácia nas organizações (Rego, & Cunha, 2012).

Quando questionados sobre a possibilidade de ser feliz no trabalho, houve unanimidade ao responder que sim, os trabalhadores consideram que isso é possível no contexto laboral. As justificativas assemelharam-se às respostas sobre o que definiria a felicidade no trabalho para os respondentes. Destacam-se alguns fatores novos que surgiram em resposta a esta questão que envolve a clareza em relação às funções/atividades e remuneração; receber algum tipo de participação em relação às conquistas da organização (participação nos lucros, por exemplo); ter abertura dos líderes para se expressar e/ou sugerir melhorias e apontar o que não está adequado; e haver planejamento de atividades e o devido tempo para executá-las, o que pode estar associado à sobrecarga de trabalho percebida.

De acordo do Muchinsky (2004), a sobrecarga de trabalho é uma consequência comum depois de um *downsizing*, de maneira que os trabalhadores “sobreviventes” sentem-se sobrecarregados, pois precisam assumir o trabalho das pessoas que foram demitidas. Assim, no caso da empresa estudada, presume-se que os trabalhadores remanescentes podem se encontrar em sobrecarga de trabalho, o que, por sua vez, consiste em um preditor de afetos negativos (Paschoal, Torres, & Porto, 2010). Portanto, essa relação pode impactar negativamente também na percepção de felicidade no trabalho, de modo que a sobrecarga pode aumentar os afetos negativos, além de poder interferir em outros elementos importantes para a felicidade, como relacionamentos

interpessoais e possibilidades de crescimento profissional, uma vez que os trabalhadores precisam dedicar muito tempo e energia nas atividades laborais, de modo a cumprir os prazos exigidos.

Ademais, há de se refletir sobre a possibilidade de que os trabalhadores estejam desempenhando funções que vão além do seu cargo formal, ou seja, que a remuneração pode não corresponder às atividades desempenhadas. Em relação a isso, faz-se um paralelo com o relato que o respondente 6 fez, ao afirmar que há a necessidade de um melhor alinhamento entre cargo formal e atividades desempenhadas: *“Acho que o que mais falta na Empresa é o alinhamento de cargo e função. Desde que entrei na Empresa não sinto que meu cargo reflete a função que exerço. Eu amo trabalhar aqui, e não tenho nenhuma intenção de sair, mas eu gostaria de poder comunicar que exerço o cargo que exerço”* (R6). Nesse sentido, pode-se ponderar sobre a possibilidade de esses trabalhadores estarem desempenhando atividades que vão além das responsabilidades de seus cargos, talvez em função, inclusive, do pouco número de trabalhadores após a redução de pessoal.

Apesar disso, nos pontos citados pelo trabalhadores, observam-se elementos da dimensão condições materiais de existência (correspondência entre atividades e remuneração, participação nos lucros) e da dimensão relacional (abertura por parte dos líderes) de felicidade no trabalho. Em relação a esta última dimensão, ressalta-se a transparência relacional, uma característica fundamental da liderança autêntica, considerada importante para os trabalhadores da organização estudada, e capaz de promover interações positivas, com base na confiança, abertura, sinceridade e compartilhamento de conhecimentos (Adriano, & Godoi, 2014; Cunha, & Esper, 2017; Besen, Tcchio, & Fialho, 2017). A tabela 4 sintetiza as respostas dos trabalhadores acerca do motivo de ser possível ser feliz no trabalho.

Tabela 4 – Síntese das respostas acerca da possibilidade de ser feliz no trabalho.

É possível ser feliz no trabalho quando...	Frequên- cia	Porcenta- gem
Você faz o que gosta	5	31,25%
Há reconhecimento do trabalho	5	31,25%
Há um bom relacionamento entre as pessoas	4	25%
Há abertura para se expressar e/ou sugerir melhorias; apontar o que não está adequado	2	12,5%
Existem momentos de diversão	1	6,25%

Há momentos de aprendizado	1	6,25%
Há participação nas conquistas da organização	1	6,25%
Existe clareza em relação às funções prescritas e atividades realizadas, bem como em relação à remuneração referente a elas	1	6,25%
Os líderes ouvem os trabalhadores	1	6,25%
Acontece o planejamento de atividades e há o devido tempo para executá-las	1	6,25%

Fonte: Elaborado pelos autores.

A terceira questão aberta do questionário indagava aos trabalhadores sobre sua percepção em relação às políticas e práticas de gestão de pessoas e a influência delas na sua felicidade. Aqui observou-se variedade de percepções, assim como também foi constatado nas questões fechadas do questionário. Tais divergências são mostradas na tabela 5, abaixo.

Tabela 5 – Respostas dos trabalhadores sobre a percepção da contribuição das políticas e das práticas de gestão de pessoas para a felicidade.

É possível perceber relações entre políticas e práticas de gestão de pessoas e a sua felicidade no trabalho?	Número de respondentes	Porcentagem
Sim	4	25%
Um pouco	4	25%
Não tem certeza ou não sabe responder	3	18,75%
Não	5	31,25%
Total de respostas	16	100%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Solicitou-se que os trabalhadores justificassem as suas repostas, de modo que informações importantes apareceram neste momento. Por meio delas, é possível refletir que o processo de mudança organizacional talvez tenha afetado as práticas de gestão de pessoas, de maneira que algumas delas não estejam mais ocorrendo como anteriormente. Tal fato pode estar relacionado à mudança organizacional não planejada, decorrente de fatores externos, que ocorreu com a perda do principal

cliente da empresa. Assim, a organização acabou por adotar uma postura reativa, que, de acordo com Cavagnoli (2002, p. 97), configura-se como “mais traumática, emergencial e desordenada”.

Souza, Vasconcelos e Borges-Andrade (2009, p. 39) afirmam que em processos de mudança organizacional, “é natural que ocorram alterações no modo como as políticas e práticas de gestão de pessoas são concebidas”. Essas modificações podem trazer repercussões positivas ou negativas, de maneira que é necessário que a área de gestão de pessoas clarifique essas modificações, e que haja preparação adequada de todos os trabalhadores para os novos tempos, com uma visão compartilhada de futuro (Silva, & Vergara, 2003). Nesse sentido, Senge (1999) assevera que é necessário envolver todas as pessoas da organização com o objetivo de desenvolver uma visão mais realista das opções e restrições. Assim, os trabalhadores se percebem como parte do processo e tendem a compreender e construir juntos o propósito da organização.

Por meio das respostas dos trabalhadores ao questionário, reflete-se, portanto, sobre o modo com que a mudança organizacional foi implementada e as repercussões nas políticas e práticas de gestão de pessoas. As justificativas relativas às percepções de contribuição da área de gestão de pessoas para a felicidade estão resumidas e exemplificadas por respostas no quadro 1.

Quadro 1 – Síntese das justificativas sobre percepções de contribuição das políticas e práticas de gestão de pessoas para a felicidade.

<i>Relações: políticas e práticas de gestão de pessoas e a sua felicidade</i>	Elementos citados	Trechos ilustrativos
<i>Sim</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Preocupação com o bem-estar das pessoas - Espaço para compartilhar ideias - Flexibilidade de horários e possibilidade de trabalhar remoto 	<p>“Sempre se preocupam com o bem-estar das pessoas” (R2)</p> <p>“Ambiente livre para compartilhamento de ideias.” (R5)</p> <p>“O ambiente é muito tranquilo, a liderança nos permite ter muita flexibilidade [de horário]</p>

		[...]” (R6)
<i>Um pouco</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Percepção de mudança após crise financeira - Falta de clareza sobre com quem conversar em relação a sugestões/decisões 	<p>“Antes haviam mais práticas que deixavam o ambiente de trabalho mais feliz, a situação financeira mudou” (R4)</p> <p>“Em alguns pontos são positivos, outros precisam de melhorias. Normalmente o poder de decisão está terceirizado, não pertence a pessoas a qual estamos em contato. Muitas vezes não se tem clareza se é melhor ir direto à pessoas com poder de decisão.” (R8)</p> <p>“Já vivi situações em que a empresa se mostrava muito interessada nos funcionários e fases em que as pessoas parecem apenas prestadores de serviço. Não vejo uma busca contínua por saber como as pessoas estão realmente, como poderiam melhorar o convívio, o ambiente, o espaço e alegria dos funcionários.” (R11)</p>
<i>Não tem certeza ou não sabe responder</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalho remoto (apenas uma pessoa que disse não saber responder, justificou) 	<p>“No trabalho remoto, essa percepção é um pouco vaga.” (R15)</p>
<i>Não</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Discurso não condiz com a prática - Distanciamento entre gestão e geridos 	<p>“Em minha opinião, é um teatro.” (R7)</p> <p>- “A gestão de pessoas bem como os líderes estão muito</p>

	- Percepção de mudança após crise financeira	distantes dos colaboradores." (R10) “Já tivemos várias práticas e maneiras de lidar com as pessoas na empresa, mas isso se perdeu a medida que problemas financeiros apareceram.” (R9) “Gestão de pessoas hoje está sendo apenas um controle de ponto.” (R13)
--	--	---

Fonte: Elaborada pelos autores.

As respostas, portanto, apontam para alguns aspectos relevantes, abordando tanto elementos valorizados pelos trabalhadores e que ainda acontecem, quanto aspectos que parecem causar desapontamento entre eles. Assim, observa-se que alguns respondentes ainda percebem políticas e práticas de gestão de pessoas orientadas para as pessoas, possibilitando, por exemplo, o compartilhamento de ideias e conhecimentos e a negociação sobre os horários de trabalho, de modo que os trabalhadores podem (neste caso os trabalhadores presenciais), por exemplo, trabalhar em alguns períodos da própria casa, o que foi apontado como um aspecto positivo para equilibrar trabalho com outros compromisso pessoais.

Em relação à flexibilidade de horários e possibilidade de trabalho remoto (*home office*), pesquisas do Instituto Gallup (Mann, & Nelson, 2017) revelaram que 53% dos trabalhadores afirmam que o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal é muito importante. Relacionado a isso, as pesquisas avaliam que a flexibilidade de horário e trabalho remoto estejam entre os melhores benefícios, associados ao interesse de mudar de emprego. Assim, a possibilidade de flexibilidade e trabalho remoto, segundo o Instituto Gallup (2017), “pode ajudar a melhorar a produtividade e o desempenho dos funcionários, as atitudes e a satisfação, o engajamento e o bem-estar, a inovação e a criatividade, o estresse e o desgaste, o absenteísmo e o conflito trabalho-família”. Bowditch e Buono (2006) e Muchinsky (2004) também citam aspectos positivos da flexibilidade de horários de trabalho como o aumento da satisfação no emprego, a redução do absenteísmo e da rotatividade, a

redução do tempo com deslocamento ao trabalho e o aumento de tempo para assuntos pessoais, e melhorias na produtividade dos trabalhadores.

Nesse sentido, vários estudos apresentam as vantagens sobre o trabalho remoto, como flexibilização da jornada de trabalho; conciliação entre demandas sociais, familiares, laborais e de lazer; economia de tempo com deslocamento entre casa e trabalho; autonomia para organização do modo de trabalhar; redução de custos para a organização com espaço físico, equipamentos e manutenção; aumento da produtividade; diminuição do absenteísmo; retenção de talentos (Rocha, & Amador, 2018; Abrão, 2013; Barros, & Silva, 2010; Nohara, Acevedo, Ribeiro, & Silva, 2010). Por outro lado, Rocha e Amador (2018, p. 159) salientam que existem também pesquisas que mostram aspectos negativos deste tipo de trabalho, destacando-se a “dificuldade de controle sobre os trabalhadores e a perda de sua integração e vínculo com a organização”. Rosenfield e Alves (2011) também afirmam que, o trabalho remoto (também chamado de teletrabalho), pode proporcionar tendência ao isolamento profissional, e, ainda, trazer desvantagens competitivas, no que diz respeito a distribuição de cargos e tarefas, uma vez que a negociação pode ser prejudicada em casos de trabalho exclusivamente remoto.

Robbins, Judge e Sobral (2010) também asseveram que, quando se trabalha com pessoas de maneira remota, pode haver dificuldade para trocar informações e conhecimentos, e falta de clareza sobre os papéis, objetivos e responsabilidades de cada trabalhador. Desse modo, salienta-se a importância das lideranças e da gestão de pessoas para alinhar atividades, valores e objetivos a serem alcançados. Aliado a isso, Dvorak e Sasaki (2017) afirmam que os gestores serão, portanto, essenciais para coordenar adequadamente a opção remota, sendo que os pontos mais críticos ao envolvimento dos trabalhadores dizem respeito aos relacionamentos interpessoais e ao desenvolvimento pessoal e profissional. Isso porque, segundo os autores, os trabalhadores totalmente remotos, por não terem formas presenciais de interagir com os colegas de trabalho, podem diminuir as conexões com outras pessoas e, ainda, reduzir as oportunidades de discutir o próprio progresso e o desenvolvimento com seus líderes, como já apontado por Rosenfield e Alves (2011). Mann (2017) reflete sobre a possibilidade de utilizar a tecnologia para criar essas conexões, como *sites* de intranet de redes sociais, ou plataformas de colaboração para reunir equipes, além de vídeoconferências em casos de reuniões. Ademais, a autora menciona ainda que, quando possível, organizem-se atividades, conferências e

treinamentos em que os trabalhadores remotos possam conhecer pessoalmente seus colegas de trabalho.

No caso da organização estudada, é possível inferir que a gestão de pessoas pode estar distante dos trabalhadores exclusivamente remotos, o que foi identificado na resposta do trabalhador R15, ao responder que: “*No trabalho remoto, essa percepção [relações entre as políticas e as práticas de gestão de pessoas e a felicidade no trabalho] é um pouco vaga.*”. Tal relato dá indícios de que o trabalhador não tem clareza sobre as políticas e as práticas de gestão de pessoas e de como elas contribuem (ou não) com a felicidade. Reflete-se, assim, acerca da dificuldade de se envolver trabalhadores *Home Office* na cultura e práticas organizacionais, tendo em vista sua indisponibilidade presencial. Esse é mais um desafio para a gestão de pessoas de uma organização que tem trabalhadores contratados à distância, pois ao mesmo tempo em que fazem parte da organização, não estão presentes, não tem o contato face a face, tem vias de comunicação diferenciadas. Gerir esses aspectos, de modo a incluí-los e integrá-los no grupo, mantê-los atualizados, etc., não é tarefa fácil e exige esforços ainda maiores por parte da gestão (Dvorak, & Sasaki, 2017; Agrawal, Khatri, & Srinivasan, 2012), buscando um alinhamento de valores e práticas, além da promoção da felicidade deles.

Ainda em relação às justificativas fornecidas pelos respondentes por meio do questionário, há também a percepção de incoerência entre discurso e prática, e o distanciamento dos líderes após o *downsizing*. Em relação a estes aspectos, Senge (1999) pontua que um dos desafios enfrentados em processos de mudança diz respeito ao descompasso, que pode ocorrer, entre o comportamento e os valores proclamados. O autor salienta a importância de os gestores construírem formas genuínas de se comportar, considerando valores, objetivos e, também, eventuais fraquezas. Dessa maneira, os trabalhadores compreenderão que os líderes estão se esforçando para lidar com os problemas fundamentais (Senge, 1999). Tal compreensão também é corroborada pelo conceito de liderança autêntica, em que o líder preza por relações autênticas, apresentando-se de modo genuíno perante os outros, partilhando abertamente informação e expressando os seus verdadeiros pensamentos e sentimentos (Cunha, Rego & Lopes, 2013).

Cabe observar que a percepção de mudança nas práticas de gestão de pessoas após o *downsizing* aparece tanto em trabalhadores que, nas suas respostas ao questionário, apontam haver “um pouco” de relação entre políticas e práticas de gestão de pessoas e a felicidade,

quanto em outros que afirmam “não haver relação”. Nesse sentido, retoma-se a discussão anterior, da importância do papel do líder, em momentos de mudança organizacional, prezar pela construção de uma nova visão de futuro compartilhada, pelo fornecimento de informações e treinamentos necessários, por novos modelos de ação que contemplem a nova realidade e mentalidade da organização (Schein, 1987).

Períodos de crises econômicas e mudanças organizacionais, como a vivenciada pela organização estudada, propiciam sentimentos de medo e insegurança entre os trabalhadores (Nalin, & Cassandre, 2017). Destaca-se, portanto, o papel dos líderes perante seus liderados, proporcionando confiança e apoio, ao demonstrar que as pessoas não estão sozinhas diante das dificuldades, ao valorizar e esclarecer a importância de cada trabalhador na organização (*idem*, 2017).

Zanelli e Silva (2012) destacam que, em processo de mudança, é preciso estar atento às resistências, manifestas ou não, e buscar meios de combatê-las. Assim, dentre as ações para minimizar os efeitos negativos de uma mudança, os autores citam a necessidade da comunicação para que as pessoas a compreendam, da participação nas decisões, da facilitação e apoio (treinamentos, aconselhamento, empatia), das recompensas (elogios, vantagens salariais) e da construção de uma organização que aprende. Desse modo, a mudança pode ser compreendida pelos trabalhadores como um momento de reconstrução da realidade psicossocial de trabalho.

Ressalta-se, ainda, o conceito das organizações saudáveis e resilientes (*Healthy & Resilient Organization*, HERO), que podem ser definidas como aquelas que realizam ações sistemáticas, planejadas e proativas para “melhorar os processos e resultados, tanto dos gestores como dos demais trabalhadores” (Llorens, Martínez, Cugnier & Budde, p. 158). Estas organizações se destacam pois apresentam como uma das características a resiliência, ou seja, mantêm um ajuste positivo frente a circunstâncias desafiadoras e críticas, além de se fortalecerem em situações adversas, como uma mudança, mantendo ótimos resultados e desempenhos. Dentre os recursos e práticas de uma organização saudável e resiliente, capaz de enfrentar as adversidades, podem-se citar apoio social, autonomia, estratégias de comunicação, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, trabalho em equipe, *feedback*, e líderes positivos (Martínez, Salanova, & Llorens, 2017).

Dessa maneira, com base nas respostas dos respondentes e nas reflexões realizadas até aqui, percebe-se o desafio enfrentado pelos trabalhadores, e, em especial, pela área de gestão de pessoas, no sentido

de enfrentar a mudança organizacional (decorrente de fator externo) e manter e/ou construir políticas e práticas organizacionais adequadas para a transposição das adversidades e da construção da felicidade. Apesar disso, são identificados elementos positivos à construção de organizações saudáveis e da felicidade no trabalho, como a autonomia, trabalho em equipe, a qualidade dos relacionamentos (amizade), e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

A última questão proposta solicitava sugestões de melhorias para a organização, de modo que pudessem propiciar maior felicidade aos trabalhadores. Esta pergunta mostrou-se relevante no sentido de provocar reflexões, para além de pensar o que não está funcionando bem na organização, mas o que poderia ser feito para melhorar. Assim, tal qual a concepção da Psicologia Positiva, os trabalhadores foram desafiados a pensar sobre fortalezas e possibilidades de construção e desenvolvimento de virtudes e práticas positivas. Tal desafio mostra-se relevante, pois conforme Cunha, Rego e Lopes (2013, p. 314), “focar a atenção no que é excelente, abundante, genial, virtuoso, florescente e positivo ajuda a entender pessoas, equipes, organizações e a sociedade em geral como campos plenos de oportunidades de desenvolvimento”, de modo a contribuir com indivíduos melhores, trabalhando em melhores organizações.

Das respostas dos trabalhadores, surgiram aspectos relacionados à estrutura material, à remuneração, de desenvolvimento e referentes ao cargo exercido, bem como elementos que dizem respeito aos relacionamentos interpessoais, envolvendo aproximação entre líderes e demais trabalhadores, reconhecimento, transparência, integração e possibilidade de sugestões anônimas para a organização, portanto, aspectos relacionados à dimensão de condições materiais de existência e à dimensão relacional de felicidade no trabalho. Na tabela 6 é apresentado o resumo das respostas dos trabalhadores e a quantidade de vezes citadas.

Tabela 6 – Sugestões de melhorias visando maior felicidade.

Categorias	Subcategorias	Frequência	Porcentagem
Condições materiais de existência	- Melhorias na estrutura física (<i>puffs</i> , espaço para café, melhoria acústica)	5	31,25%

	- Aspectos financeiros (bonificações, participação nos lucros, reconhecimento financeiro)	4	25%
	- Questões relativas ao horário de trabalho e folgas - controle de ponto melhorado/modificado; - flexibilidade de horários; - trabalho remoto; - folgas em períodos como Natal e Ano Novo	3	18,75%
	- Alinhamento entre cargo (papel/contrato) e funções/atividades exercidas; - Planejamento de carreira	2	12,5 %
	- Incentivos para aprendizado (promoção ou auxílio financeiro para palestras, cursos, <i>workshops</i> , especializações)	2	12,5 %
Dimensão relacional	- Maior proximidade entre gestores e demais trabalhadores	2	12,5 %

(times) (pessoas trabalharem juntas)		
- Mais reconhe- cimento indivi- dual e grupal	2	12,5 %
- Maior contato com outros trabalhadores	2 (ambos exclusivamente remotos)	12,5 %
- Mais atenção às pessoas	1	6,25%
- Confraterniza- ções	1	6,25%
- Abertura para <i>feedbacks</i> anônimos	1	6,25%
- Mais transpa- rência	1	6,25%
- Líderes servidores (vide discussão abaixo)	1	6,25%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao analisar a tabela 6, observam-se diversos aspectos que já foram discutidos até aqui. Um deles, diz respeito ao ambiente físico da organização. Entre os pesquisados, quatro trabalhadores apontaram para a necessidade de melhorias nesse sentido, em especial sobre ter um espaço para interagir com os colegas de trabalho nos momentos de intervalo, como o café. Tal fato denota a importância de um local para os momentos de interação social dos colegas. Além disso, remete ao espaço físico anterior da empresa, em que havia um “espaço *pub*”, com *puffs*, mesas e cozinha disponíveis aos trabalhadores. Ao que parece, era um espaço bastante valorizado pelos trabalhadores, por ser um local que propiciava momentos de descontração e recreação. Percebem-se, portanto, aspectos relacionados às duas dimensões de felicidade no trabalho, condições materiais de existência e relacional (Boehs, Silva, & Cugnier, 2017; Ribeiro et al, 2017; Silva, Ribeiro, Budde, & Tolfo, 2017), que se inter-relacionam, à medida que o espaço físico anterior da organização (antes da mudança de local) propiciava maiores momentos de interações entre os trabalhadores.

Além disso, citaram-se benefícios financeiros e questões relativas ao horário de trabalho e folgas, também aspectos da dimensão

condições materiais de existência (Boehs, Silva, & Cugnier, 2017; Ribeiro et al, 2017; Silva, Ribeiro, Budde, & Tolfo, 2017). Nesse sentido, relembra-se o aspecto da flexibilidade, inicialmente avaliado como positivo pelos trabalhadores. Contudo, alguns deles ponderam que, às vezes, os profissionais da área de gestão de pessoas fazem um controle excessivo do horário-ponto, controle que, segundo eles, não seria necessário, já que esses aspectos são combinados entre as próprias equipes de trabalho. Pressupõe-se, portanto, que os trabalhadores atuam em equipes autogeridas, nas quais existem os princípios de autonomia, cooperação, agregação e auto-organização (Vergara, Bianco, & Gomes, 2006). Neste tipo de equipe, trabalha-se mais com a ideia de negociação de direitos e deveres, do que com a ideia de imposição e controle (Vergara, 2003). Talvez por esse motivo, o controle de horário-ponto não pareça adequado aos trabalhadores da organização estudada, em especial em casos percebidos como um controle excessivo, uma vez que as negociações são realizadas dentro da própria equipe com que trabalham.

No que diz respeito à dimensão relacional da felicidade (Boehs, Silva, & Cugnier, 2017; Ribeiro et al, 2017), os respondentes descreveram sentir falta de uma maior proximidade entre líderes e demais trabalhadores, mais reconhecimento, mais atenção às pessoas, mais transparência (elementos de uma liderança autêntica), realização de mais confraternizações/eventos sociais. Vale ressaltar que dois trabalhadores exclusivamente remotos apontaram a necessidade de maior contato com os demais trabalhadores. Esse aspecto, como já foi discutido anteriormente, é um desafio para a gestão de pessoas, no sentido de aproximar esses trabalhadores dos demais e incluí-los nas atividades, equipes e cultura organizacional.

Ainda em relação às sugestões feitas pelos pesquisados, foi citada também como importante por um dos trabalhadores a utilização de um instrumento de *feedback* anônimo: “*Acredito que poderíamos ter uma caixa de sugestões, ou algo do tipo, para pessoas que não possuem o costume, ou até mesmo a liberdade, em falar com a diretoria. Isso poderia ser um primeiro passo em busca do feedback não-anônimo, como um símbolo de "estamos ouvindo"*” (R11). É importante destacar que há na organização um valor e uma orientação no sentido de incentivar os *feedbacks* constantes, conforme conversas iniciais com a gestão de pessoas. A utilização de *feedbacks* constantes e assertivos (corretivos e positivos), baseados no desempenho dos trabalhadores, é importante para a o alcance de propósitos considerados relevantes, na

construção de trabalhos significativos (Tolfo, & Silva, 2012; Hackman & Oldham, 1975). Contudo, no caso deste relato, percebe-se que, apesar de haver incentivos em relação a *feedbacks* interpessoais, na prática, eles acabam não ocorrendo quando dizem respeito a melhorias ou mudanças que os trabalhadores acreditam que poderiam ser feitas na organização e gestão. Ou seja, infere-se que os trabalhadores não sentem abertura dos líderes para sugerir ou reivindicar mudanças na organização.

Além dos elementos já discutidos, um dos respondentes do questionário citou em suas sugestões: “*líderes servidores e mais atenção às pessoas*”. Embora o trabalhador não tenha descrito o que esse tipo de líder seria e o que esperava dele, é possível resgatar o conceito de liderança servidora, “desenvolvido originalmente por Greenleaf (1970), que defende a capacidade de ir além de seu próprio autointeresse como elemento fundamental de qualquer relacionamento de liderança” (Bendassoli, Magalhães, & Malvezzi, 2014, p. 435). Assim, o direcionamento deste tipo de líder é o “desenvolvimento dos liderados, seu crescimento pessoal e bem-estar” (*idem*, p. 436). Bendassoli, Magalhães, & Malvezzi (2014) ainda citam as características dos líderes servidores: capacidade de ouvir; empatia; cura, no sentido de ajudar os liderados a superarem as dificuldades; consciência; persuasão com base em argumentos; conceitualização considerando o futuro; antecipação; gerenciamento; comprometimento com o crescimento das pessoas; e construção de comunidade. Infere-se, portanto, que o respondente conhecia o conceito de liderança servidora, e desejava ter, na prática, líderes com essas características citadas, visando o desenvolvimento dos trabalhadores e a felicidade no ambiente de trabalho. Lembra-se aqui, ainda, o conceito de liderança autêntica e a sua ação pautada na confiança, autoconhecimento, sua capacidade de relacionamento transparente com os liderados, e capacidade de ouvir as diferentes opiniões (Walumba et al, 2008; Cunha, & Esper, 2017; Besen, Tecchio, & Fialho; Cunha, Rego, & Lopes, 2013). Assim, um líder autêntico pode contribuir com o desenvolvimento do capital psicológico (otimismo, esperança, autoeficácia e resiliência) (Cunha, Rego, & Lopes, 2013), com a criação e desenvolvimento de conhecimentos (Besen, Tecchio, & Fialho), e, inclusive, com o aumento do comprometimento, satisfação e felicidade dos trabalhadores (Jesen, & Luthans, 2006).

Por fim, abriu-se um espaço para comentários dos respondentes, caso desejassem acrescentar alguma informação ou relato. Esse espaço

se mostrou bastante relevante, pois por meio dele, foi possível identificar na resposta de um trabalhador, o quanto o questionário lhe proporcionou um momento de reflexão e possibilidade de “ser ouvido”. Também parece ter lhe gerado o *insight* de que é importante os trabalhadores darem um *feedback* a respeito das coisas que acreditam que poderiam ser melhoradas na organização. Assim, relatou: “*Achei as perguntas bem pertinentes e me fizeram pensar bastante. As perguntas também me fizeram querer dar um feedback parecido para a empresa, pois acredito que muitas dessas coisas não são percebidas, e muitas vezes é por que nós colaboradores não temos "coragem" de falar o que nos incomoda*” (R12). O questionário, portanto, constituiu-se como um momento de *insights* e ampliação de consciência dos trabalhadores.

Outro respondente chamou a atenção para a necessidade de a gestão estar atenta às pessoas que fazem parte da organização: “*A empresa está focando no exterior e não está dando valor ao interior*” (R13). Nesse sentido, destacam-se as organizações que combinam resultados organizacionais saudáveis, com recursos saudáveis e pessoas saudáveis (as chamadas organizações saudáveis) (Llorens, Salanova, & Martínez, 2016). Este tipo de organização, segundo Martínez, Llorens, Cugnier e Budde (2018), têm formas e práticas de estruturar e gerir os processos de trabalho de modo a contribuir para a felicidade das pessoas. Cunha, Rego e Lopes (2013) propõem que as “organizações felizes” são aquelas que combinam práticas de boa gestão (gestão de alto desempenho; liderança competente a todos os níveis) com uma orientação humanizada. Ademais, os autores citam como práticas organizacionais positivas: Zelo/cuidado (as pessoas cuidam umas das outras e atuam com amizade); Apoio compassivo (as pessoas apoiam-se mutuamente); Perdão (perdoam-se os erros e evita-se culpabilizar os outros); Inspiração (as pessoas entusiasmam-se e inspiram-se umas às outras); Significado (o trabalho realizado pelas pessoas tem significado para as suas vidas); Respeito, integridade e gratidão (as pessoas tratam-se com respeito e apreciação mútua, confiam umas nas outras, e atuam com integridade).

Além dos relatos citados, outro respondente aproveitou o espaço aberto ao final do questionário para uma opinião sobre uma proposta que se iniciou na organização, mas que, até o momento, não teve um fechamento: “[...] *Há muito tempo se fala de bônus e participação de lucros, porém, essas coisas por estarem se arrastando há tanto tempo, acabam frustrando ainda mais do que ajudando. [...] Todos querem fazer parte de algo maior, não ser apenas mais uma*

peça. E vejo que essa participação consegue trazer uma sensação de fazer parte de algo maior.” (R11). Nesse sentido, retoma-se a questão do descompasso que pode ocorrer entre discurso e prática, ou seja, entre o que se proclama e o que acontece efetivamente, o que pode gerar impactos negativos quando não os trabalhadores não percebem coerência. Ademais, estudos apontam efeitos positivos na produtividade do trabalho com a utilização de participação nos lucros, como o aumento da identificação, da motivação e do compromisso do trabalhador com os resultados da empresa (Pina, & Stotz, 2011).

Um fator que, segundo Avey, Avolio, Crossley e Luthans (2009), tem alto grau de importância para os trabalhadores, diz respeito ao sentido de pertencimento, que se traduz por um sentimento de coautoria e de corresponsabilidade pelas decisões e pelas metas compartilhadas entre os trabalhadores. Nesse sentido, o respondente 11 descreve que uma forma de a organização reconhecer o pertencimento das pessoas, seria reconhecendo e retribuindo-as, de acordo com os retornos financeiros alcançados por todos. Além disso, pode-se refletir sobre outra forma de pertencimento, já discutida, associada à percepção de contribuição em relação aos objetivos organizacionais, no sentido de que a pessoa que realiza o seu trabalho reconhecer os objetivos e valoriza-los. Assim, os resultados organizacionais também terão “valor aos olhos de quem o realiza” (Morin, 2001, p. 18). Destaca-se, portanto, o sentido que o trabalho pode ter para a pessoa, e a identificação com os valores e objetivos organizacionais, de maneira que o trabalhador perceba a sua importância para atingi-los.

Com base nas respostas dos trabalhadores e respectivas análises, reflete-se acerca da felicidade na organização pesquisada, a medida em que a mesma se encontra ainda em um processo de reestruturação e mudanças organizacionais, decorrentes de uma redução abrupta de pessoas. Os trabalhadores parecem impactados pelo processo ocorrido e pelas vivências anteriores, em que declaram que existiam práticas de gestão de pessoas orientadas para a felicidade, como também explicitado em conversa com gestores, como, por exemplo, *feedbacks* contínuos, benefícios (espaço *pub*, frutas, ginástica laboral), treinamentos e compartilhamento de conhecimentos, e flexibilização de horários de trabalho. Contudo, a dificuldade financeira trouxe repercussões para essas práticas, que acabaram sendo reduzidas, de acordo com relatos dos questionários, talvez por cortes de custos e também de redução de trabalhadores da própria gestão de pessoas.

Apesar desse momento de crise e mudanças organizacionais, a diminuição dos benefícios materiais e de experiências de prazer no trabalho, pode ser considerada como algo passageiro e não necessariamente negativo para a felicidade, caso se possua uma visão de propósito no trabalho e uma gestão de pessoas com orientação humanizada, autêntica, que demonstre preocupação em relação aos seus trabalhadores. Isso porque, há de se considerar a dimensão temporal de felicidade, de modo que estados momentâneos de dificuldades ou tristeza não impliquem necessariamente em ausência de felicidade (Islam, 2008). Ademais, as próprias situações adversas podem ser compreendidas, com o auxílio da gestão, como situações desafiadoras e fortalecedoras (Llorens, Salanova, & Martínez, 2016), sendo possível aprender com elas. A partir de um momento como esse, de mudanças, é possível também construir, com a participação dos trabalhadores, uma nova realidade psicossocial de trabalho (Zanelli, & Silva, 2012). Assim, ressalta-se o papel da gestão em relação à participação das pessoas nos processos decisórios e à construção e disseminação de uma visão compartilhada e positiva de futuro.

Considerações finais

Por meio deste estudo, foi possível identificar diversos elementos considerados importantes para os trabalhadores, que vão desde aspectos materiais até de relacionamentos e desenvolvimento pessoal e profissional. Vale destacar que dentre os participantes, todos acreditam ser possível alcançar a felicidade no trabalho, de maneira que são valorizados componentes das dimensões condições materiais de existência (reconhecimento financeiro, estrutura física), relacional (reconhecimento interpessoal, relacionamentos positivos, participação) e espiritual (aprender constantemente, percepção de contribuir para os objetivos organizacionais).

As respostas das questões abertas permitem inferir sobre a necessidade que os trabalhadores têm em serem ouvidos, de modo que algumas pessoas escreveram bastante sobre suas percepções, necessidades e expectativas em relação ao trabalho e à organização. O questionário pareceu propiciar um momento de reflexão e uma possibilidade para eles se expressarem. A sugestão de abrir um modo anônimo de sugestões/*feedbacks*, citado pelo Respondente 11, também aponta nessa direção. Contudo, dá indícios de que os trabalhadores

podem não perceber abertura por parte dos líderes para sugestões e reivindicações.

Contudo, cabe a reflexão de que a situação anterior vivenciada pelos trabalhadores, com mais recursos, espaço físico mais amplo, com Espaço *Pub*, lanches à disposição e atividades diferenciadas (massagens e ginástica laboral, por exemplo), pode influenciar na percepção atual de sua felicidade. Assim, se focados no que deixaram de ter na organização, os trabalhadores podem se sentir menos felizes do que quando valorizam os aspectos positivos existentes. Nesse sentido, o momento pelo qual passa a organização, pode diminuir o nível felicidade no trabalho percebido pelos trabalhadores. Apesar disso, os respondentes do questionário tiveram, predominantemente, respostas neutras ou positivas acerca da sua percepção de felicidade, e declararam-se mais felizes atualmente do que em experiências de trabalho anteriores, o que dá indícios de que esta organização contribui para a felicidade dos seus trabalhadores, ainda que não de forma ideal.

Um ponto que merece destaque, diz respeito a algumas práticas desenvolvidas e/ou incentivadas pela área de gestão de pessoas, que não dependiam de fatores financeiros, mas que também acabaram se perdendo em meio à situação financeira e de mudança da organização, segundo relatos do questionário. Assim, os respondentes apontam a necessidade de a gestão dar mais atenção às pessoas, de os líderes estarem mais próximos dos demais trabalhadores, de reconhecimento interpessoal e de estratégias de compartilhamento de conhecimento. Essas ações, portanto, poderiam ser retomadas com a participação dos trabalhadores, de modo a priorizar o que para eles é considerado mais importante.

Assim, a pesquisa em questão traz reflexões importantes a respeito do conceito de felicidade no trabalho e dos fatores que contribuem para a felicidade dos trabalhadores e de como a gestão de pessoas pode estar atenta a esses fatores, em especial em situações de mudanças/crise. Como limitação deste estudo pode ser apontado o número pequeno de respondentes, talvez por ser um questionário extenso, com vários itens e também perguntas abertas. Apesar disso, as respostas abertas, em especial, propiciaram descobertas importantes, apontando para aspectos hedônicos da felicidade, como os relacionamentos positivos vivenciados no cotidiano, e também eudaimônicos, como a possibilidade de aprender e crescer e perceber propósito no trabalho. Sugere-se também que novos estudos sejam realizados, em diferentes contextos organizacionais e com número maior

de respondentes, visando confirmar ou descobrir outros fatores que podem estar associados à felicidade no trabalho.

Referências

- Aaker, J., Rudd, M. & Mogilner, C. (2011). If Money Doesn't Make You Happy, Consider Time. *Journal of Consumer Psychology*. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1706968>.
- Abrão, C. (2013). Teletrabalho: vantagens e desvantagens na perspectiva de servidores do Instituto Serzdelo Corrêa. *Monografia* (Bacharelado em Administração). Universidade de Brasília.
- Adriano, B., & Godoi, C. K. (2014) Análise Crítico-Comparativa das Abordagens de Liderança: proposta de um quadro sintético-comparativo. *EnANPAD*, Rio de Janeiro, set.
- Agrawal, N. M., Khatri, N. & Srinivasan, E. (2012) Managing growth: Human resource management challenges facing the Indian software industry, *Journal of World Business*, Volume 47, Issue 2, p. 159-166.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, Washington, v. 84, n. 2, p. 191-215.
- Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barros, A. M., & Silva, J. R. G. (2010) Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração *home-office*: estudo de caso na Shell Brasil. *Cadernos EBAPE BR*, v. 8, nº 1, artigo 5, Rio de Janeiro, Março.
- Bendassoli, P. F., Magalhães, M. O., & Malvezzi, S. (2014). Liderança nas organizações. In: Zanelli, J. C., Borges-Anfrade, J. E., & Bastos, A. V. B. (orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2 ed.

- Besen, F., Tecchio, E., & Fialho, F. A. P. (2017) Liderança autêntica e a gestão do conhecimento. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 24, n. 1, p. 2-14. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/gp/v24n1/0104-530X-gp-0104-530X898-13.pdf>.
- Boehs, S. T. M, Silva, N., & Cugnier, J. S. (2017). Psicologia positiva aplicada às organizações e ao trabalho. Em *Psicologia positiva nas organizações e no trabalho: conceitos fundamentais e sentidos aplicados*. São Paulo: Vetor.
- Boehs, S. T. M., & Silva, N. (2017). Bem-estar, felicidade e satisfação de vida na aposentadoria: construindo reflexões. In: Boehs, S. T. M., & Silva, N. (org). *Psicologia Positiva nas Organizações e no Trabalho: Conceitos fundamentais e sentidos aplicados*. São Paulo: Vetor, pp. 208-224.
- Boehs, S.T. M., & Silveira, A. E. S. (2018). Autoconhecimento: o que precisamos para nos conhecermos melhor? Em *Qualidades psicológicas positivas nas organizações: Desenvolvimento, mensuração e gestão*. São Paulo: Vetor.
- Bonilla, M. A. M. (2013) Recompensas e retenção de profissionais voltados para atividades de conhecimento em organizações. *Dissertação de mestrado*. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina.
- Caldas, M. P. *Demissão: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo*. São Paulo: Atlas, 2000.
- Campaniço, E. T. (2012). Felicidade organizacional – Proposta de escala de medida para as organizações em Portugal. *Dissertação de Mestrado*, Universidade tlêntica, Barcarena, Portugal.
- Campos, L. F. L. (2004) *Métodos e técnicas de pesquisa em psicologia*. 3 ed. Campinas: Alínea.
- Cavagnoli, S. M. R. (2002) A mudança organizacional e as estratégias utilizadas para implementação do modelo de gestão por processo: o caso EMATER-PR. *Dissertação de mestrado*, Programa de Pós-

Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

- Cooper, C. L. (2009) Editorial: stress and the global recession. *Stress and Health*, 25: 127.
- Csikskentmihaly, M. (2004) *Gestão qualificada: a conexão entre felicidade e negócio*. Porto Alegre: Bookman.
- Cunha, G. M., & Rossi, D. (2012). Motivação: causas e benefícios no trabalho. *Revista de Psicologia*, 2(67), pp. 1-4.
- Cunha, C. J. C. A., & Esper, A. J. F. (2017). Liderança autêntica: impactos nos resultados individuais. Em Boehs, S. T. M. & Silva, N. *Psicologia positiva nas organizações e no trabalho: conceitos fundamentais e sentidos aplicados*. São Paulo: Vetor.
- Cunha, M. P., Rego, A. & Lopes. (2013). Comportamento organizacional positivo. *Análise Psicológica*, 4 (XXXI): 313-328.
- Dalai Lama, Tenzin Gyatso & Cutler, H. C. (2004) *A arte da felicidade no trabalho*. São Paulo: Martins Fontes.
- Del Bianco Sobrinho, T., Souza, E. L. C., Oliveira, N. S. M. N., & Shikida, P. F. A. (2016). A felicidade da população trabalhadora de Cascavel/PR segundo a métrica do índice de Felicidade Interna Bruta. *Revista Brasileira de Gestão Urbana*, 8(3), 390-406.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34-43.
- Dolan, P. (2015). *Felicidade construída: como encontrar prazer e propósito no dia a dia*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Dvorak, N., & Sasaki, J. (2017). Employees at Home: Less Engaged. *Business Journal, Gallup*. Disponível em: <http://news.gallup.com/businessjournal/207539/employees-home-less-engaged.aspx>. Acesso em: 20 jan. 2018.

- Farsen, T. C., Boehs, S. T. M., Ribeiro, A. D. S., Biavati, V. P., & Silva, N. (2018). Qualidade de vida, Bem-estar e Felicidade no Trabalho: sinônimos ou conceitos que se diferenciam? *Interação em Psicologia*, Curitiba, v. 22, n. 1, abr. 2018. ISSN 1981-8076. Recuperado de <https://revistas.ufpr.br/psicologia/article/view/48288>.
- Fiuza, G. D. (2010). Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 11, n. 5, p. 55-81, Set/Out.
- Freeman, S., Kim, S., Cameron, K.S. (1993) Organizational downsizing: a convergence and reorientation framework. *Organization Science*, Linticum, v. 4, n.1, p. 10-29, Feb.
- Freitas, M. E. S. O. (2016). Depósito de medicamentos “Padre Quirino Houdijk”: análise do perfil autentizótico e seu impacto nos colaboradores da organização. *Dissertação de mestrado*. Universidade Fernando Pessoa, Porto, Portugal.
- Guedes, T. A., Martins, A. B. T., Acorsi, C. R. L., & Janeiro, V. (2013) Estatística Descritiva I. Em *Aprender fazendo estatística – Apostila de Engenharia da Computação*, Universidade Estadual do Norte Fluminense (UENF).
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of applied Psychology*, v.60, p.159-70.
- Huta, V., & Ryan, R. M. (2010). Pursuing pleasure or virtue: The differential and overlapping well-being benefits of hedonic and eudaimonic motives. *Journal of Happiness Studies*, 11(6), 735-762. doi: 10.1007/s10902-009-9171-4.
- Instituto Gallup de Pesquisa (Estados Unidos). (2011). Disponível em: <http://www.gallup.com/home.aspx>>. Acesso em: 12 nov. 2017.
- Islam, G. (2008). Objective and subjective indicators of happiness in Brazil: The mediating role of social. *Inspere Working Paper*. São Paulo: Ibmecc.

- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006) Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employee's attitudes. *Leadership and organization development Journal*, v. 27, n. 8, p. 646-666.
- Kahneman, D. & Deaton, A. (2010). High income improves evaluation of life but not emotional well-being. *Proceedings of the National Academy of Sciences (PNAS)*, v. 107, p.p. 16489-16493. DOI: <https://doi.org/10.1073/pnas.1011492107>.
- Keyes, C. L. M. (2007). Promoting and protecting mental health as flourishing: A complementary strategy for improving national mental health. *American Psychologist*, 62(2), 95–108.
- Kets de Vries, M. F. R. (2001). Creating authentic organizations: well-functioning individuals in vibrant companies. *Human relations*, 1(54), 101-111.
- Leite, S. C. (2013). Aferição da positividade nas empresas micaelenses: um estudo empírico. *Dissertação de mestrado*, Ciências económicas e empresariais. Ponta Delgada: Universidade dos Açores.
- Mann, A., & Nelson, B. (2017). Thinking Flexibly About Flexible Work Arrangements. *Business Journal, Gallup*. Disponível em: <http://news.gallup.com/opinion/gallup/223304/thinking-flexibly-flexible-work-arrangements.aspx>. Acesso em: 10 jan. 2018.
- Mann, A. (2017). 3 Ways You Are Failing Your Remote Workers. *Business Journal, Gallup*. Recuperado de http://news.gallup.com/opinion/gallup/214946/ways-failing-remote-workers.aspx?_ga=2.159008505.252902446.1517539909-1878986664.1517446800.
- Martínez, I., Llorens, S., Cugnier, J. S., & Budde, C. (2018). As organizações saudáveis: O capital psicológico como um dos fundamentos norteadores de intervenções positivas nas organizações. Em *Qualidades psicológicas positivas nas organizações: Desenvolvimento, mensuração e gestão*. São Paulo: Vetor.

- Martínez, I., Salanova, M., & Llorens, S. (2017). Organizaciones saludables y resilientes (HERO). Em *Psicologia positiva nas organizações e no trabalho: conceitos fundamentais e sentidos aplicados*. São Paulo: Vetor.
- Morin, E. M. (2001). Os sentidos do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 41(3), 08-19. <https://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902001000300002>.
- Muchinsky, P. M. (2004). *Psicologia Organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson.
- Nohara, J., Acevedo, C., Ribeiro, A., & Silva, M. (2010). O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. *RAI - Revista De Administração E Inovação*, 7(2), 150-170.
- Paschoal, T., Torres, C. V. & Porto, J. B. (2010). Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(6), pp. 1054-1072. <https://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552010000700005>.
- Pina, J. A., & Stotz, E. N. (2011). Participação nos lucros ou resultados e banco de horas: intensidade do trabalho e desgaste operário. *Rev Bras Saude Ocup.*, 36(123):162-76.
- Probst, T. M., Stewart, S. M., Gruys, M.L., & Tierney, B. W. (2007). Productivity, counterproductivity and creativity: The ups and downs of job insecurity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 479–497.
- Pryce-Jones, J. (2010) *Happiness at Work: Maximizing Your Psychological Capital for Success*. Wiley-Blackwell, Oxford.
- Rebolo, F. & Bueno, B. (2014). O bem-estar docente: limites e possibilidades para a felicidade do professor no trabalho. *Acta Scientiarum. Education*, 36 (2), 323-331.
- Reis, E. A., & Reis, I. A. (2002). *Estatística descritiva de dados*. Relatório Técnico do Departamento de Estatística da UFMG. Recuperado de www.est.ufmg.br.

- Ribeiro, A.D.S.; Boehs, S.de T. M.; Farsen, T. C.; & Biavati, V. de P. (2017). Felicidade, Bem-Estar e Qualidade de Vida no Trabalho. In: Boehs, S. de T. M.; Silva, N. (Orgs). *Psicologia Positiva nas Organizações e no Trabalho – conceitos fundamentais e sentidos aplicados*. 1. ed. São Paulo: Vetor, 2017, p. 156 – 171.
- Ribeiro, A.D.S.; Silva, N. (2018). Significados de Felicidade orientados pela Psicologia Positiva em Organizações e no Trabalho. *Revista Psicología desde el Caribe*, vol. 35, n. 1, ene – abr.
- Rico, R., Hera, C. M. A., & Tabernero, C. (2010). Efectividad de los Equipos de Trabajo: una Revisión de la Última Década de Investigación (1999-2009). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Madrid, v. 26, n. 1, abr.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. & Sobral, F. (2010). *Comportamento Organizacional*. 14ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rocha, C. T. M., & Amador, F. S. (2018). O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cad. EBAPE.BR*, v. 16, nº 1, Rio de Janeiro, Jan./Mar.
- Rogers, C. (1961). *Tornar-se pessoa*. São Paulo: Martins Fontes.
- Rosenfield, C. L., & Alves, D. A. (2011). Autonomia e Trabalho Informacional: O Teletrabalho. *DADOS –Revista de Ciências Sociais*, Rio de Janeiro, vol. 54, n. 1, pp. 207-233.
- 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*, 52(1), 141-66. doi: 10.1146/annurev.psych.52.1.141.
- Salanova, M., & Llorens, S. (2016). Hacia una Psicología positiva aplicada. *Papeles del Psicólogo*, 3(37), 161-164.
- Schein, E. H. (1987). *Organizational culture and leadership*. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass.

- _____. (1992). *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil.
- _____. (2009). *Ajuda: a relação essencial – valorize o poder de dar e receber ajuda*. São Paulo: Arx, Saraiva.
- Scorsolini-Comin, F., & Santos, M. A. (2010). O estudo científico da felicidade e a promoção da saúde: revisão integrativa da literatura. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*, 18(3).
- Shimakura, S. E. Estatística Descritiva: Medidas Resumo - Coeficiente de variação. Em Shimakura, S. E. Material didático *Bioestatística A*, Laboratório de Estatística e Geoinformação, Universidade Federal do Paraná (UFPR). Recuperado de <http://www.leg.ufpr.br/~shimakur/CE055/node26.html>.
- Seligman, M. (2009). *Felicidade autêntica: usando a nova psicologia para a realização permanente*. Rio de Janeiro, RJ: Objetiva.
- Senge, P. R. (2012). *A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Best Seller.
- _____. (1999). *A dança das mudanças: Os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem*. Rio de Janeiro: Campus.
- Silva, N., Ribeiro, A. D. S., Budde, C. & Tolfo, S. R. (2017). Estado Del Arte, descubrimientos y acciones efectivas referentes a la construcción de la felicidad en las organizaciones contemporáneas. In: Erico Rentería Perez. (Org.). *Entre lo disciplinar y lo profesional: Panorama y experiencias em psicologia organizacional y del trabajo en iberoamérica*. Ied.m, Colômbia: Editorial Universidad del Valle, 2017, v. 1.
- Silva, N., & Tolfo, S. R. (2012). Trabalho significativo e felicidade humana: explorando aproximações. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 12(3), 341-354. Recuperado em 02 de fevereiro de 2018, de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572012000300008&lng=pt&tlng=pt.

- Silva, J. R. G. & Vergara, S. C. (2003). Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 43 (3), 10-21.
- Scorsolini-Comin, F., & Santos, M. A. (2010). O estudo científico da felicidade e a promoção da saúde: revisão integrativa da literatura. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*, 18(3).
- Singh, S. & Aggarwal, Y. (2017). Happiness at Work Scale: Construction and psychometric validation of a measure using mixed method approach. *Journal of Happiness Studies*.
- Snyder, C. R. & Lopez, S. J. (2009). *Psicologia Positiva*. Porto Alegre: Artmed.
- Souza, J.; Bertolini, G. R. F.; Ribeiro, I. (2014). Bem-estar no trabalho e políticas de gestão de pessoas em uma organização sem fins lucrativos. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 7, n. 2, p. 3-22.
- Sousa, J. M. de, & Porto, J. B. (2015). Happiness at work: Organizational values and personorganization fit impact. *Paidéia*, 25(61), 211-220. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-43272561201509>.
- Souza, M. G. S., Vasconcelos, L. C., & Borges-Andrade, J. E. (2009). Pesquisa sobre mudança nas organizações: a produção brasileira em micro comportamento organizacional. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 9(2), 32-46. Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572009000200004&lng=pt&tlng=pt.
- Tanure, B., & Ghoshal, S. (2006). Caminhos do Desempenho. *GV-executivo*, 4(4).
- Teixeira, A. (2012). *Felicidade S. A.* Porto Alegre: Arquipélago Editorial.

- Tolfo, S. R., & Silva, N. (2017). Os significos e os sentidos positivos do trabalho. Em Boehs, S. T. M. & Silva, N. *Psicologia positiva nas organizações e no trabalho: conceitos fundamentais e sentidos aplicados*. São Paulo: Vetor.
- Traldi, M. T. F., & Demo, G. (2012). Comprometimento, bem-estar e satisfação dos professores de administração de uma universidade federal. *REAd. Revista Eletrônica de Administração* (Porto Alegre), 18(2), 290-316. <https://dx.doi.org/10.1590/S1413-23112012000200001>.
- Vergara, S. C. (2003). *Gestão de pessoas*. 3.ed. São Paulo: Atlas.
- Vergara, S. C., Bianco, A. & Gomes, A. P. C. Z. (2006). O trabalho em equipes autogerenciadas e sua influência na motivação dos indivíduos. *REAd*, ed. 49, v. 12, n 1, jan-fev.
- Waldinger, R. (2015). *What Makes a Good Life? Lessons from the longest study on happiness* [Arquivo de vídeo]. Recuperado de https://www.ted.com/talks/robert_waldinger_what_makes_a_good_life_lessons_from_the_longest_study_on_happiness?language=pt-br.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008) Authentic leadership: development and validation of a theorybased measure. *Journal of management*, v. 34, n. 1, p. 89-126.
- Zanelli, J. C., & Silva, N. (2012). *Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho*. São Paulo: Casa do psicólogo.

4.3 ESTUDO 3 – POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E FELICIDADE NO TRABALHO – ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO EM PROCESSO DE MUDANÇA³⁶

Cristiane Budde
Narbal Silva

Resumo: O conceito de felicidade ainda é controverso na literatura, de modo que às vezes é considerado apenas com bases hedônicas, outras com eudaimônicas e, outras ainda, pela integração dessas duas visões. Neste artigo, adota-se a última proposta, considerando a felicidade no trabalho como sentimentos preponderantemente positivos, perenes e relativamente estáveis, de prazer e de propósito ao longo do tempo. Ademais, a concepção compreende as dimensões pessoal, relacional, espiritual e de condições materiais de existência. Cada dimensão engloba uma série de elementos importantes para a construção da felicidade no trabalho, de modo que a gestão de pessoas pode contribuir nesse sentido. O objetivo deste artigo é identificar o papel desempenhado pela área de gestão de pessoas de uma organização de tecnologia, frente ao desafio de promover a felicidade no trabalho. Para tanto, serão discutidas as políticas e as práticas de gestão de pessoas que existem e são colocadas em prática (ou não), e a repercussão delas na percepção de felicidade dos trabalhadores, com base em entrevistas com líderes e demais trabalhadores, e também por análise de documentos. Como resultados, observou-se que a gestão de pessoas desenvolveu políticas e práticas orientadas para a felicidade das pessoas no trabalho, como reconhecimento, incentivo a compartilhamento de aprendizagens, planos de desenvolvimento individual, acompanhamento e desenvolvimento de líderes, entre outros. No entanto, devido à perda do principal cliente da organização, houve a necessidade de redução de pessoal, o que acarretou em mudanças nas práticas de gestão, trazendo repercussões para a percepção de felicidade no trabalho.

Palavras-chave: Felicidade; trabalho; gestão de pessoas; mudança organizacional.

³⁶ Artigo submetido a uma revista Qualis B1.

Introdução

Há, nas últimas décadas, uma busca para o alcance da felicidade na vida pessoal e também no contexto de trabalho. Contudo, não é encontrado ainda um número significativo de pesquisas sobre os principais fatores relacionados à felicidade e a como promovê-los no ambiente laboral. Ademais, na prática, por parte das organizações, essa busca pela felicidade pode ser apenas uma estratégia no sentido de promover uma imagem positiva da organização para a sociedade, de modo que se faz necessária uma análise mais minuciosa a respeito das políticas e das práticas que são realizadas em cada uma delas.

Na literatura, não há um consenso acerca do conceito de felicidade, sendo que, às vezes, é definida como sinônimo de bem-estar, outras, é considerada uma emoção ou sentimento, ou ainda é definida em termos de outros conceitos relacionados, mas distintos, como já constatarem outros estudos (Silva, Ribeiro, Budde & Tolfo, 2017; Farsen et al, 2018; Ribeiro, & Silva, 2018). Ao se verificarem estudos sobre felicidade, de modo geral, identificam-se duas concepções principais, uma hedônica e outra eudaimônica. A primeira concebe a felicidade como a busca pelo prazer mais imediato, abrangendo sentimentos agradáveis e a ausência de preocupações. Na literatura, costuma-se ver a denominação de bem-estar subjetivo para essa concepção (Rodríguez-Araneda, 2013-2014; Campaniço, 2012; Huta & Ryan, 2010). A segunda, perspectiva eudamônica (na literatura, às vezes referido como bem-estar psicológico), preconiza resultados de longo prazo, envolvendo experiências de realização pessoal, dos potenciais humanos, de propósito e sentido para a vida (Rodríguez-Araneda, 2013-2014; Huta & Ryan, 2010).

Contudo, neste artigo, o conceito de felicidade não será adotado com uma visão polarizada, de modo que se propõe considerar as duas concepções como complementares, e não contraditórias. Portanto, unem-se as perspectivas envolvendo a questão de propósito e desenvolvimento pessoal, e a de experiências de prazer a curto prazo, mais focadas no tempo presente, corroborando com autores como Keyes (2007), Huta e Ryan (2010), e Silva, Ribeiro, Budde e Tolfo (2017). Essa compreensão vai ao encontro do que propõe o autor Paul Dolan (2015, p. 25), que define a felicidade como “experiências de prazer e propósito ao longo do tempo”. Também Aaker, Rudd e Mogilner (2011) destacam que para alcançar a felicidade é importante cultivar significado pessoal e estabelecer conexões sociais significativas. Afirmam também

que é possível encontrar prazer passando tempo com amigos no local de trabalho, envolvendo-se em atividades com significado pessoal ou com componente pró-social (como voluntariado), de modo que é possível identificar aspectos hedônicos e eudaimônicos na sua compreensão, tal qual a proposta deste artigo.

Neste estudo, considera-se que a felicidade em relação ao contexto de trabalho, é um estado psicológico positivo, recorrente e perene, que envolve experiências de prazer e de propósito, e que pode ser gradativamente construída no ambiente físico e psicossocial de trabalho (Dolan, 2015; Ribeiro, & Silva, 2018; Malvezzi, 2015; Ribeiro, Silva, Farsen, & Budde, 2018), por meio, principalmente, de políticas e de práticas organizacionais, sobretudo de gestão de pessoas. A felicidade no trabalho, portanto, envolve diversos fatores, tanto materiais quanto imateriais, que podem ser divididos em quatro dimensões: condições materiais de existência, dimensão relacional, dimensão espiritual e dimensão pessoal (Silva, Ribeiro, Budde e Tolfo, 2017).

A primeira engloba questões mais objetivas, referentes ao ambiente físico de trabalho, além da remuneração e benefícios recebidos. Assim, elementos essenciais dessa dimensão são: condições de trabalho adequadas e satisfatórias, como equipamentos, materiais de consumo, aspectos ergonômicos, luminosidade, *layout* e arquitetura funcionais e agradáveis (Boehs, Silva, & Cugnier, 2017, Silva, Ribeiro, Budde e Tolfo, 2017), além de condições financeiras compatíveis com as necessidades dos trabalhadores, práticas de reconhecimento e para desenvolvimento pessoal e profissional, e de uma carga horária de trabalho adequada.

A segunda, denominada de relacional ou psicossocial, diz respeito ao ambiente psicossocial de trabalho e a qualidade das interações entre os trabalhadores, sejam eles, gestores ou não (Boehs, Silva, & Cugnier, 2017). Assim, referem-se a atributos como o reconhecimento, confiança, integridade, empatia, gentileza e gratidão (Boehs, Silva, & Cugnier, 2017; Silva, Ribeiro, Budde e Tolfo, 2017), além de aspectos como cooperação, amizade, participação, respeito, transparência, comunicação, liberdade de expressão, compartilhamento de aprendizagens, entre outros fenômenos correlatos.

A terceira dimensão, a espiritual (ou transcendental), diz respeito aos propósitos pessoais e profissionais dos trabalhadores, bem como os objetivos organizacionais percebidos como significativos e relevantes (Boehs, Silva, & Cugnier, 2017; Silva, Ribeiro, Budde e Tolfo, 2017).

Ademais, abrange também fatores como o sentido do trabalho, identidade entre valores pessoais e organizacionais, responsabilidade social e ambiental, uso e desenvolvimento de competências, motivação e satisfação no trabalho, criatividade e inovação. Vale ressaltar que, conforme Silva e Tolfo (2012), as tarefas revestidas de sentido e de significado, podem ser caracterizadas como preditoras da felicidade no contexto de trabalho.

Por fim, há a dimensão pessoal³⁷, que se refere aos aspectos de personalidade, em especial a autoestima e a autoeficácia (Ribeiro et al, 2017), e também o autoconhecimento. A autoestima relaciona-se à avaliação que a pessoa faz de si mesma e, segundo Rogers (1961), remete à questão da aceitação profunda de si mesmo, o que supõe o reconhecimento de fraquezas e fortalezas. Já a autoeficácia diz respeito à consciência do ser humano sobre suas habilidades, possibilidades, potencialidades e limitações (Bandura, 1977). Somam-se a isso, outros elementos como resiliência, otimismo e esperança, componentes que, juntamente com a autoeficácia, formam o conceito de capital psicológico, sendo que este, pode ser promovido através de diversas ações de gestão e liderança (Cunha, Rego, & Lopes, 2013; Luthans, Avey, Avolio, & Peterson, 2010). O autoconhecimento, por sua vez, diz respeito à importância de cada um possuir uma ideia realista das próprias capacidades e características (Dalai Lama, & Cutler, 2004), relacionando-se, desse modo, com a autoestima e a autoeficácia.

Ao observar os componentes das dimensões acima citadas, percebe-se, portanto, que a área de gestão de pessoas pode ter grande contribuição na construção da felicidade no trabalho, por meio de políticas e de práticas que possam favorecer relacionamentos com qualidade, forneçam condições materiais de existência satisfatórias e propiciem sentido de propósito aos trabalhadores. A seguir, discute-se mais sobre esses aspectos, tendo-se como foco a relevância das políticas e das práticas de gestão de pessoas na construção da felicidade no trabalho.

Políticas e práticas de gestão de pessoas e a construção da felicidade

³⁷ A dimensão pessoal da compreensão de felicidade no trabalho, proposta neste estudo, foi incluída apenas recentemente no conceito, de modo que não foi contemplada pelas entrevistas (o roteiro foi construído e as entrevistas foram realizadas antes desta inserção).

Considerando a definição de felicidade no trabalho e suas dimensões, pode-se refletir: É possível ser feliz no trabalho? Caso sim, como os trabalhadores podem alcançá-la? De que maneira ela pode ser promovida pela gestão de pessoas? Cabe aqui também a provocação das autoras Aaker, Rudd e Mogilner (2011, p. 5, tradução nossa): “Para a maioria das pessoas, o trabalho consome a maioria das horas de vigília, o que levanta a questão: Existe uma maneira de reformular os relacionamentos e os objetivos no local de trabalho, de modo que os colegas se tornem amigos e o tempo gasto no trabalho se torne mais feliz?”.

Serão discutidos nesse estudo, portanto, as possibilidades de alcançar a felicidade no contexto de trabalho, os elementos importantes para isso e as políticas e práticas de gestão de pessoas que podem auxiliar na construção de um local de trabalho mais feliz, considerando uma organização do ramo de tecnologia, localizada em Santa Catarina. Primeiramente, há de se esclarecer o que são políticas e práticas de gestão. O termo *políticas* refere-se ao estabelecimento de um “tom geral”, em que determinadas práticas são construídas e trabalhadas, visando o atingimento de objetivos específicos (Fiuza, 2010). O termo *práticas* diz respeito ao conjunto de práticas ou atividades inseridas nas políticas. Assim, de acordo com Fiuza (2010), as *políticas* operacionalizam-se por meio das *práticas*.

É importante mencionar, também, que a compreensão acerca da gestão de pessoas nem sempre foi a mesma, sendo que já foram utilizadas diferentes nomenclaturas, com compreensões bastante diversas acerca de seu papel, variando de uma concepção mais instrumental e utilitarista, até as visões atuais, mais humanistas. Nesse sentido, nas novas perspectivas de gestão de pessoas, compreende-se o papel estratégico dessa área nas organizações, de modo que as pessoas passam a ser percebidas como uma fonte positiva de vantagem competitiva. Assim, são consideradas também como responsáveis pela obtenção de bons resultados organizacionais (Demo et al, 2012).

Para Mascarenhas (2008), a gestão de pessoas passa a ser compreendida como um conjunto de princípios, políticas, práticas e processos, através dos quais desenvolvem-se competências e recursos organizacionais, entre eles, o capital humano (pessoas), o capital social (seus relacionamentos) e os sistemas de gestão capazes de atender às demandas do cotidiano. Assim, percebe-se, que a partir de meados dos anos 2000, desenvolvem-se estudos organizacionais positivos (Cunha,

Rego, & Lopes, 2013), com atenção também às lideranças e políticas e práticas de gestão de pessoas, no sentido de contribuir para a promoção de sentimentos positivos e da felicidade no trabalho. Aspectos como autonomia do trabalhador, reconhecimento, justiça organizacional, boas relações interpessoais, participação nas tomadas de decisão, entre outros, passam a ser mais valorizados e preconizados pelos gestores.

Nos últimos anos, tem-se observado também nomenclaturas ainda mais novas para se referir à área de Gestão de Pessoas, buscando enfatizar essa atenção e o cuidado com as pessoas. Dessa maneira, vê-se terminologias diferenciadas para essa área nas organizações como *Peopleware*³⁸ e *People Care*, termo este utilizado na organização que fez parte deste estudo. Nesse sentido, Bussular, Scheffer e Sawitzki (2013, p.1) afirmam que, frente ao desenvolvimento das organizações, “essa variedade de nomes suscita o entendimento de que novos papéis estão sendo colocados e assumidos pela área”.

Nesta pesquisa, portanto, procurou-se identificar o papel desempenhado pela área de gestão de pessoas (o *People Care*) de uma organização de tecnologia, frente ao desafio de promover a felicidade no trabalho. Para tanto, serão discutidas as políticas e as práticas de gestão de pessoas que existem e são (ou não) colocadas em prática, e a repercussão delas na percepção de felicidade dos trabalhadores.

Método

Este estudo foi desenvolvido a partir de um estudo de caso em uma organização privada (empresa) do setor de tecnologia, localizada em Santa Catarina. Teve como objetivo principal compreender a relação entre as políticas e as práticas de gestão de pessoas e a percepção de felicidade dos trabalhadores. A organização conta, atualmente, com cerca de trinta trabalhadores, sendo que em torno de dez trabalham de modo exclusivamente remoto (não presencial, *home office*)³⁹. Fazem

³⁸ Termo utilizado em empresas de tecnologia, fazendo uma referência irreverente a *Hardware* e *Software*.

³⁹ No momento de coleta de dados na organização, alguns trabalhadores estavam em processo de desligamento e outros sendo contratados, por isso os trabalhadores da área de gestão de pessoas informaram um número aproximado de trabalhadores.

parte dela, os sócios-fundadores (diretor executivo, chamado de CEO⁴⁰ e a esposa, que também é diretora da gestão de pessoas), dois outros sócios (um desde 09/2013, e outro exclusivamente remoto, desde 05/2015), líderes de equipe (responsáveis pelo gerenciamento de projetos) e demais trabalhadores, sendo que a maioria é formada em sistemas da informação e ciências da computação, mas contando também com profissionais da área de *marketing*, publicidade, gestão de pessoas e estagiários (graduandos em sistema da informação). A organização apresenta uma estrutura mais horizontal⁴¹, com poucas divisões hierárquicas, sem, contudo, possuir um organograma organizacional definido.

No ano de 2015, a organização passou por um processo de redução, devido a uma crise financeira e a perda de um importante cliente, responsável pela contratação de cerca de metade dos trabalhadores que a empresa tinha anteriormente (cerca de 70). Esse processo de redução será melhor trabalhado nos resultados e discussão, pois foi um dos aspectos explorados nesta pesquisa, sendo que emergiu dos relatos dos gestores e demais trabalhadores.

A escolha de tal organização, deu-se pela constatação de indícios acerca de políticas e de práticas de gestão de pessoas que buscam a promoção da felicidade dos seus trabalhadores. Tais indícios foram resultado de uma indicação de uma profissional da psicologia, que conhecia um pouco sobre a empresa, e de análises do *site* oficial e das redes sociais da organização, bem como de sites de avaliação anônima de empresas (*GlassDoor* e *Love Mondays*⁴²). Ademais, foi realizada

⁴⁰ CEO é a sigla inglesa de *Chief Executive Officer*, em português normalmente se utiliza o termo “Diretor Executivo”. É a pessoa com maior autoridade na hierarquia operacional de uma organização.

⁴¹ A organização horizontal reduz níveis hierárquicos e o trabalho é organizado ao longo dos vários grupos interdisciplinares e autogeridos, que trabalham em interação. Este tipo de estrutura organizacional, pode contribuir com a autonomia e a velocidade na execução das atividades (Severo et al, 2012).

⁴² O *GlassDoor* se denomina como uma comunidade de emprego transparente, em que são registradas milhões de opiniões, salários, fotos de escritórios, etc., pelos próprios funcionários (ou ex-funcionários). Assim, quem trabalha ou já trabalhou em uma determinada empresa, pode acessar o site e escrever informações e avaliações sobre ela (é necessário um cadastro no site para ter acesso às informações). O *Love Mondays* é um site brasileiro de avaliações de empresas, salários e vagas de emprego. Portanto,

uma visita da pesquisadora à empresa e conversa inicial com os profissionais de gestão de pessoas, denominado por eles como *People Care*, para conhecer os valores organizacionais e práticas desenvolvidas.

Para este estudo, portanto, foi realizada análise desses sites citados e análise dos documentos fornecidos pela gestão de pessoas (GP), sendo um contendo os valores organizacionais e suas descrições e outro com as políticas de gestão de pessoas. O acesso a documentos como o de descrição de cargos e salários, contudo, não foi autorizado pela organização, apesar da garantia de mantimento de sigilo⁴³.

Além disso, participaram deste estudo, por meio de entrevista semiestruturada, oito trabalhadores, sendo três em posição de liderança e cinco trabalhadores sem cargo de líder (todos com mesma posição hierárquica). Dentre os três líderes⁴⁴, uma das entrevistadas é uma das sócias-proprietárias da organização e diretora do *People Care*. Outra entrevistada também faz parte deste setor. A terceira pessoa ocupa a posição de líder de equipe/gerenciamento de projetos.

As entrevistas com os líderes eram compostas por dois blocos de perguntas (22 no total), sendo o primeiro relacionado à cultura organizacional e gestão de pessoas de modo geral, abrangendo questões sobre os valores organizacionais, história da organização e o papel da área de gestão de pessoas. O segundo momento, focava-se em perguntas relacionadas às políticas e às práticas de gestão de pessoas, em especial, as orientadas para a felicidade (conforme literatura, análises documentais e dos *sites* citados). Da mesma forma, a entrevista com os trabalhadores envolvia o primeiro bloco geral sobre a cultura organizacional e o papel da área gestão de pessoas, e, depois as percepções dos trabalhadores em relação às políticas e as práticas e a contribuição delas para a felicidade no trabalho. Também foram incluídas questões sobre a percepção da própria felicidade e em relação

semelhante ao *GlassDoor*, disponibiliza avaliações reais anônimas de trabalhadores a respeito da organização em que trabalham ou já trabalharam.

⁴³ A pesquisa foi submetida e aprovada pelo Comitê de Ética da Universidade Federal de Santa Catarina. O sigilo foi garantido à organização e aos participantes de modo individual, com Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

⁴⁴ Na organização em que foi realizada a pesquisa, é utilizada apenas a palavra líder, e não gestor. Contudo, às vezes utilizam o termo 'CEO', no caso do principal fundador e sócio, e 'diretora do *People Care*' (para a esposa do CEO e também fundadora).

ao futuro profissional dos trabalhadores, totalizando 30 perguntas. Os dados foram submetidos à análise de conteúdo de Bardin (2004), observando-se as etapas sugeridas: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

Todos os entrevistados têm, pelo menos, curso superior concluído, e idades variando entre 25 e 41 anos⁴⁵. O tempo de trabalho na organização varia entre oito meses e cinco anos e meio (tempo de existência da empresa). A escolha dos entrevistados se deu por meio da voluntariedade, considerando a contemplação de diferentes setores da organização e um período mínimo de tempo de trabalho de seis meses, por levar em conta que há um tempo mínimo para conhecimento e adaptação aos processos e cultura organizacionais. São apresentadas a seguir as principais descobertas deste estudo.

Resultados e discussão

Para a apresentação das descobertas e respectivas discussões, serão propostas divisões em tópicos, de modo que os dados das análises documentais serão, sempre que possível, relacionados com as análises das entrevistas. Assim, serão apresentados os seguintes subtítulos: A construção dos valores e da cultura organizacional; O processo de redução de pessoal; Indícios a respeito da felicidade no trabalho: As avaliações anônimas, o *site* e os documentos organizacionais; O conceito de felicidade para os trabalhadores; Discursos e percepções sobre as políticas e as práticas de gestão de pessoas e a felicidade no trabalho; e, por fim, É possível promover mais ações para aumentar a felicidade dos trabalhadores?

A construção dos valores e da cultura organizacionais

A compreensão da história de uma organização, da construção de seus valores e práticas, é muito importante para se entender o cenário organizacional atual. Nesse sentido, Amboni, Andrade & Lima (2011, p. 19), afirmam que “para se entender as práticas de gestão predominantes na organização, sem dúvida, deve-se olhar o passado para se entender o processo corrente”. Assim, buscou-se, inicialmente, neste artigo,

⁴⁵ Por se tratar de uma empresa pequena, com poucos trabalhadores, os dados sócio-demográficos de cada participante serão omitidos neste estudo, visando a preservação do sigilo.

compreender um pouco sobre a construção da organização pesquisada, considerando aspectos como valores e práticas organizacionais desenvolvidas.

A organização foi fundada em 2012 para atender a uma demanda de um cliente (uma outra empresa). Durante cerca de um ano, a organização tinha um contrato de exclusividade com esta empresa, sendo que, passado este tempo, iniciou-se um processo de ampliação de clientes e criação de produtos próprios, tendo como foco o desenvolvimento de *softwares* e aplicativos educacionais.

Segundo entrevista com uma das gestoras (GP) (Entrevistada 1, E1), somente esse contrato com a empresa inicial, requeria, primeiramente, doze pessoas, o que foi ampliado, ao final de um ano, para trinta e oito trabalhadores. Com o aumento gradativo do número de clientes e produtos, a organização chegou a contar com aproximadamente setenta trabalhadores. Assim, a medida que os procedimentos e as regras tornavam-se necessárias, a área de gestão de pessoas e os líderes reuniam-se para criá-los de modo a atender as necessidades. Assim, surgiram, por exemplo, os procedimentos para trabalhar de maneira remota (de casa ou de outro lugar que não no espaço físico da empresa) e a implementação de lideranças, por meio do que foi chamado de “Escola de Líderes” (será abordada posteriormente).

A partir da implantação de lideranças, iniciaram-se discussões a respeito de aspectos que seriam relevantes para estruturar melhor a organização e estabelecer procedimentos considerados necessários e importantes para as pessoas e o desenvolvimento organizacional. Assim, instituíram-se os valores organizacionais e processos como avaliação de desempenho e plano de desenvolvimento individual. Os valores organizacionais podem ser definidos como “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a metas organizacionais desejáveis, que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos” (Tamayo, 1996, p. 182). Dessa forma, os valores contribuem no sentido de orientar ações para alcançar determinados objetivos.

Quando questionada, na entrevista, especificamente sobre os valores e a construção das políticas de gestão de pessoas da empresa, a sócia proprietária e diretora do *People Care* (E2⁴⁶) afirmou que muito disso advém dos fundadores, mas que, além disso, eles foram desenvolvidos a partir de sugestões e discussões em reunião com os

⁴⁶ E2: Entrevistada 2.

líderes, que também conversavam com seus times com o intuito de captar sugestões e validar as ideias discutidas nas reuniões. A sócia-proprietária afirmou: “*eu e o CEO tivemos muitas experiências profissionais boas e ruins. Então a gente sempre dizia assim: ‘O quê que a gente não gostou que fizeram com a gente?’ ‘O quê que foi ruim quando a gente começou a trabalhar em um lugar?’ [...] veio muito da gente, como a gente acreditava, [...] como fundadores. [...] E muitas práticas, vieram também de idéias, vieram das pessoas, por saber que a gente valorizava isso, né, então é legal*” (E2). Nesse sentido, Lourenço e Ferreira (2012) afirmam que, muitas vezes, a cultura organizacional é um reflexo dos valores e das crenças do(s) fundador(es), que pode(m) construí-la de maneira coerente e fundamentada, com base na sua historicidade. Também Schein (1995) atribuiu grande importância ao papel dos fundadores, no sentido de construir e moldar os padrões culturais da organização. Para este autor, os primeiros líderes, ao enfrentar os problemas que surgem, imprimem a sua visão de mundo aos demais trabalhadores.

Assim, com base na entrevistada 2, observa-se que a construção dos valores da organização pesquisada ocorreu com grande influência dos fundadores. Entretanto, houve também a participação dos outros trabalhadores. Os valores organizacionais, portanto, foram propostos e discutidos pelos líderes e, posteriormente, validados e descritos em conjunto com os demais trabalhadores, conforme afirma a outra profissional do *People Care*: “[...] *a descrição de cada um [dos valores] se deu junto com os times, todo mundo junto*” (E1). Esse processo mostra-se importante, pois possibilita a compreensão e a legitimação dos valores por parte dos trabalhadores, de maneira a haver o compartilhamento deles. Para Munareto (2013), “cada colaborador tem papel importante na definição dos valores organizacionais. Eles serão resultado final de várias concepções de certo e errado com tons pessoais de cada um”. Além disso, os valores organizacionais associam-se às principais metas e objetivos da organização, de modo que funcionam como parâmetros para os comportamentos e percepções individuais e organizacionais (Tamayo, 2005).

A reciprocidade dos valores entre pessoas e organizações, estimula a colaboração e proporciona que cada um possa agir de acordo com os interesses do todo. De acordo com Tamayo e Gondim (1996, p. 63) “os valores são determinantes da rotina diária na organização já que orientam a vida das pessoas e delimitam sua forma de pensar, agir e

sentir”. Assim, os valores organizacionais atuam como guias para os trabalhadores da organização.

Ademais, Chatman (1991) sugere que o compartilhamento de valores individuais e organizacionais parece contribuir com a satisfação no trabalho, além de diminuir a intenção de deixar a organização e de rotatividade. Também Zanelli e Silva (2012) afirmam que o alinhamento entre valores organizacionais e pessoais influencia em resultados como o desempenho, satisfação e produtividade. Além disso, em pesquisa recente, Porto e Sousa (2015) concluíram que a consonância entre valores pessoais e organizacionais contribui para a felicidade no trabalho.

Um aspecto interessante observado nas entrevistas com gestores e também com demais trabalhadores, é que, ainda no processo de recrutamento e seleção, os valores e a história organizacionais são apresentados aos candidatos, buscando a contratação de pessoas que compartilhem de seus valores. Assim, busca-se desde o início, um alinhamento entre valores pessoais e organizacionais, e também se procura manter a história organizacional, com importância para o papel e a visão dos fundadores. Zanelli e Silva (2012) pontuam que no processo de socialização organizacional os novos trabalhadores passam por um processo em que aprendem as regras, funções, valores e conceitos vigentes na organização. Esse momento tem como objetivo o alinhamento do comportamento de todos os trabalhadores da organização e o ajuste de expectativas entre pessoas e organização. Ademais, é importante que nos processos de atração, seleção e retenção, as organizações busquem pessoas que se alinhem com os valores, crenças e objetivos organizacionais (Cunha, Rego, & Lopes, 2013).

No início de 2015, período em que a organização contava com cerca de setenta trabalhadores, o *People Care* era composto por quatro trabalhadores, sendo que um deles já havia trabalhado com a Psicologia Positiva na Espanha. Esse profissional auxiliou na criação de algumas políticas organizacionais, conforme relata a gestora de pessoas: “*Foi legal porque ele tinha trabalhado com a psicologia positiva e aí ele trouxe isso para gente, para começar a falar. Foi quando eu comecei a pensar ‘Ah, existe! Então já tem gente falando, não é uma coisa utópica, né, de a gente acreditar que ‘trabalho’ e ‘feliz’ podem estar na mesma frase’*” (E2).

O processo de redução de pessoal

No segundo semestre do ano de 2015, o principal cliente da organização decidiu romper o contrato, sem um período maior para adaptação e reestruturação organizacional: “o acordo que a gente tinha com eles era sempre assim: Nos avisem com prazo, nos dêem pelo menos uns seis meses para nos dizer: ‘Olha, a gente vai terminar a operação em seis meses e a gente vai achando coisas para as outras pessoas, vai relocando as pessoas’. Mas eles chegaram em Agosto de 2015 e disseram assim: ‘Olha, a partir do mês que vem a gente não quer mais ninguém, vai acabar a operação’” (E1).

Tanto por meio do relato desta gestora, quanto de outros trabalhadores, foi possível perceber que houve esforço dos sócios fundadores em prorrogar um pouco mais o contrato e, enquanto isso, conseguir novos clientes e realocar os trabalhadores. Apesar disso, a redução de pessoal acabou sendo inevitável. Contudo, o processo de diminuição, segundo as entrevistas (com líderes e demais trabalhadores), foi realizado com transparência e considerando as necessidades e interesses dos trabalhadores. Desse modo, os gestores preocuparam-se em comunicar aos demais trabalhadores a necessidade e os motivos da redução (*downsizing*) e procurou envolvê-los no processo, prestando também a assistência necessária, em especial, a quem estava se desligando da organização. Esses aspectos, de acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), podem auxiliar na redução dos efeitos negativos de um enxugamento, e relacionam-se com a percepção de justiça organizacional pelos trabalhadores (elemento que também pode estar associado à percepção de felicidade no trabalho).

O quadro 1 apresenta algumas falas que retratam o processo de enxugamento organizacional, e o comportamento dos gestores frente a esse processo.

Quadro 1 – Trechos de fala sobre o processo de redução de pessoal.

Entrevistado	Trechos de fala das entrevistas	Aspectos relevantes
E1 – Com cargo de liderança	“A gente chamou toda a empresa, falou o que estava acontecendo e dizendo: ‘Olha, a gente não tem nada decisivo, a gente tá indo pra localidade da empresa, mas... [...]’. Então a gente disse: ‘Olha, é um momento para vocês pensarem, se querem procurar outra coisa, não	A organização buscou minimizar os efeitos negativos da redução de pessoal, comunicando as informações, buscando soluções para o problema, envolvendo os traba-

	<p>querem...’. Então a gente deu essa chance também para as pessoas que realmente queriam ficar nos dizerem [...]. E a gente foi pra lá [localidade do cliente], conversou, conseguiu manter oito pessoas por mais três meses. Mas 24 pessoas a gente teve que realmente decidir e mandar embora. Nesse prazo, obviamente, os líderes queriam ficar, acho que nenhum deles quis sair. Aí teve pessoas que disseram também: ‘Não, eu não quero sair de jeito nenhum’ [...]. E a gente foi conversando, foi ajudando, foi entrando em contato com outras empresas de <i>software</i>, indicando pessoas [...].”</p>	<p>lhadores nas decisões de permanência e saída, e auxiliando as pessoas que sairiam da organização. Esses aspectos são relevantes para reduzir as resistências à mudança, para a percepção de justiça organizacional, bem como no sentido de os líderes demonstrarem que as pessoas não estão sozinhas diante das dificuldades (Nalin, & Cassandre, 2017; Robbins, Judge, & Sobral (2010).</p>
<p>E3 – Com cargo de liderança</p>	<p>“Eu acho que ele [processo de saída] foi trabalhado de uma maneira justa. Não foi fácil, porque queira ou não queira envolveu várias pessoas, várias pessoas foram afastadas e demitidas, mas desde o começo, quando o nosso CEO ficou sabendo que a outra empresa tinha interesse de encerrar o contrato, ele avisou todo mundo, foi chamado todo mundo numa reunião na empresa e ele falou: ‘Ó pessoal, aconteceu isso, isso e isso, a Empresa X não tem mais interesse...’ [...] E aí então o CEO começou a correr atrás, para tentar achar outros clientes mais emergenciais, pra não ter que mandar ninguém embora, não ter que demitir ninguém [...] E aí cada líder conversou com cada um</p>	<p>Percepção de justiça organizacional e de fornecimento de informações, avaliados como positivos pelo líder.</p>

	individualmente e perguntou: ‘Você tem interesse em continuar na empresa?’ [...] Aí algumas pessoas já acabaram fazendo outras entrevistas, interessaram em sair... Aí falaram: ‘Já pretendo sair mesmo’, outros falaram que queriam ficar, que foi meu caso [...]”.	
E5 – Sem cargo de liderança	“[...] Boa parte das pessoas optou em já procurar [outro emprego] porque não foi uma coisa tipo: ‘Acabou o contrato, essas pessoas vão sair’. Foi tipo: ‘Acabou o contrato. A gente não sabe o que que vai acontecer’. E aí teve pessoas que já foram procurar outras coisas, porque tinham filhos, tinham família, dívidas e não podiam ficar esperando. [...] Foi uma coisa meio natural assim... Pelo que eu lembro, não imagino que alguém tenha ficado realmente desempregado. Todo mundo que saiu, foi até às vezes para um lugar melhor. Inclusive muitas pessoas foram para fora do Brasil.”	Percepção de justiça organizacional e de fornecimento de informações, avaliados como positivos pelo trabalhador.
E7 – Sem cargo de liderança	“Quem manifestava interesse em ficar ou sair, isso era considerado. Teve uma pessoa que ela não era extremamente forte tecnicamente, mas ela queria muito ficar. E ela conversou direto com a sócia e gestora de pessoas e ela acabou ficando, por causa que ela demonstrou muito interesse em ficar na empresa.”	Percepção de justiça organizacional, avaliada como positiva pelo trabalhador.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Assim, observa-se por meio dos relatos, que houve uma preocupação em auxiliar os trabalhadores que teriam que deixar a

organização, de modo que foram realizadas indicações de trabalhadores para outras empresas. Além disso, as informações sobre a necessidade de redução de pessoal foram compartilhadas com os trabalhadores. Também foi feito um processo de desligamento das pessoas que estavam saindo, que foi intitulado de *Days of Happiness* (Dias de Felicidade). A gestão de pessoas, juntamente com uma trabalhadora que ficaria na organização (depois da redução), fez um levantamento sobre coisas que as pessoas que estavam saindo gostariam de poder ter ou fazer na empresa nos últimos dias de trabalho. A gestora conta: “*Ah, vamos fazer uma entrevista: ‘O quê que eles gostariam de ter?’ [...] foi legal, mas é muito difícil, né... quando tem que dizer ‘tchau’ para uma coisa que tu tá construindo... E... aí teve cachorro na empresa, teve sorvete, teve... Aquela coisa de últimos desejos né... E eu acho que o último dia foi bem legal também porque a gente juntou todo mundo, fez uma dinâmica, fez uma dinâmica de feedback, e o pessoal saiu com um monte de coisa [...]*” (E2).

Observa-se, portanto, que a organização, em especial a área de gestão de pessoas, buscou reduzir os impactos negativos e as possíveis resistências relacionadas à redução de pessoas. Por meio das entrevistas com os demais trabalhadores (os que já estavam na empresa na época da redução), percebeu-se que o processo foi compreendido como justo, de maneira que os líderes forneceram apoio, mostraram-se preocupados com as pessoas e agiram com transparência, características de uma liderança autêntica, e que se relacionam com a dimensão relacional de felicidade no trabalho proposta neste artigo. Ademais, Jesen e Luthans (2006) concluíram, em sua pesquisa sobre os impactos da liderança autêntica, que quando os liderados percebem os líderes como mais autênticos, há um aumento nos níveis de comprometimento, satisfação e felicidade no trabalho.

A entrevistada 2 acrescenta a informação de que, ainda hoje, muitos dos trabalhadores que saíram da organização no momento da redução, comparecem aos *happy hours*, de modo que parece ter sido preservada uma visão positiva da organização, e permanece uma relação de amizade entre trabalhadores e ex-trabalhadores. As relações de amizade, bem como a confirmação da continuidade de vínculo com os antigos trabalhadores, também são destacadas nas avaliações anônimas e nas entrevistas com os demais trabalhadores, que serão melhor abordadas posteriormente neste artigo, e que representam um importante elemento da felicidade no trabalho (dimensão relacional) (Silva, Ribeiro, Budde, & Tolfo, 2017).

Indícios a respeito da felicidade no trabalho: As avaliações anônimas, o *site* e os documentos organizacionais

Um dos primeiros elementos a ser analisado para a escolha da organização para esta pesquisa, foi o seu *site* oficial. Em sua página inicial, é possível identificar indícios claros de que a organização se orienta para a felicidade dos seus trabalhadores. Assim, afirmações como “*nossa filosofia de trabalho é fundamentada no cuidado com as pessoas*” e “*felicidade e trabalho podem e devem acontecer juntos*”, aparecem na sua página. Também é citada a “*cultura de feedback positivo e construtivo para um desenvolvimento constante*”, aspecto que é reafirmado como um valor organizacional nos documentos de gestão de pessoas. Ademais, citam-se benefícios como: incentivo à educação, saúde e esportes; espaço *pub* (para refeições, jogar *video game*, jogos de tabuleiro e televisão); possibilidade de trabalho remoto e flexibilidade de horários; folga no dia do aniversário; e espaços para compartilhamentos de ideias e conhecimento. Assim, observam-se elementos da dimensão condições materiais de existência e dimensão relacional de felicidade no trabalho (Silva, Ribeiro, Budde, & Tolfo, 2017). Além disso, as afirmações contidas no *site* oficial sugerem que a gestão possui uma orientação humanizada (Cunha, Rego, & Lopes, 2013).

Na divulgação de uma vaga aberta para um profissional de gestão de pessoas, há a descrição: “*Procuramos uma pessoa [...] que tenha pensamento estratégico para sugerir, implementar e acompanhar ações que ajudem nossos colaboradores [...] a serem pessoas felizes aqui na Empresa*”. Em relação aos outros documentos fornecidos pela organização, no específico sobre as políticas do *People Care*, há a reafirmação dos aspectos citados no *site*, a especificação de que a abordagem utilizada é centrada na pessoa, e a descrição de atividades propostas e desenvolvidas pela gestão de pessoas: avaliações de desempenho, *feedback* (chamadas às vezes de *review*) e plano de desenvolvimento profissional e pessoal (em conjunto com líderes); plano de cargos e salários; incentivo e promoção de palestras; envolvimento de trabalhadores no processo de recrutamento e seleção; desenvolvimento de líderes; aulas de inglês; comitê de responsabilidade social; eventos sociais (aniversários, aniversário da empresa, festa de fim de ano, etc.); acompanhamento diário (*people care day to day*) e ações orientadas à saúde (ginástica/alongamento duas vezes por semana,

time de futebol, surfe e vôlei, alimentação saudável e parceria com nutricionista). Por meio desses elementos citados no *site*, em vagas anunciadas e documentos da área de gestão de pessoas, pressupõe-se que, ao mesmo tempo em que a gestão possui uma orientação humanizada, dispõe de práticas de gestão positivas, o que, conforme Cunha, Rego e Lopes (2013), compõem as “organizações felizes”. Assim, os autores afirmam que as “organizações felizes” combinam práticas de boa gestão com uma orientação humanizada.

A visão acerca da organização por trabalhadores ativos e ex-trabalhadores foi constatada como positiva pela maioria das avaliações anônimas⁴⁷ nos sites *GlassDoor* e *Love Mondays*. Nestas avaliações foram destacados vários pontos positivos da empresa, dentre eles, o encorajamento da gestão para o compartilhamento de ideias e aprendizagem, a preocupação com o crescimento e desenvolvimento dos trabalhadores e aulas de inglês semanais na própria organização, aspectos da dimensão relacional, da condições materiais de existência e também da espiritual de felicidade no trabalho (Silva, Ribeiro, Budde, & Tolfo, 2017).

Um dos trabalhadores ativos no final de 2016 escreveu: “*A empresa é com certeza uma das melhores empresas para trabalhar em todo o mundo*”. Outro, no início de 2017 afirmou ser um “*ótimo lugar pra trabalhar. A gestão coloca ênfase no bem-estar e felicidade dos funcionários*”. Apesar disso, há a ponderação de que ainda existem fatores que poderiam ser melhorados, como a questão salarial e de equipamentos. Também nessas avaliações, apareceu a percepção de que o processo de redução de pessoas acabou implicando na perda de alguns processos relevantes, como o desenvolvimento de grupos de estudo e o plano de desenvolvimento individual (pontos que serão trabalhados a partir das entrevistas, por ser um fator também citado como importante).

No documento com os valores organizacionais, são citados dez valores organizacionais⁴⁸. Contudo, no documento de gestão de pessoas, o único valor que aparece descrito é o *feedback*, de modo que se propõe que seja um processo contínuo, visando sempre a melhoria dos processos e o desenvolvimento das pessoas. De acordo com Hackman e

⁴⁷ No total, haviam dez avaliações anônimas.

⁴⁸ Os valores da organização foram omitidos (só serão abordados alguns ao longo do artigo), visando preservar o sigilo. Estão escritos em inglês e são compostos por expressões que visam resumir sua descrição. Apesar de não constarem no site oficial, foram apresentados em uma postagem no Blog da organização.

Oldham (1975) e Schein (1982) é importante que o trabalhador receba *feedbacks* sistemáticos (corretivos e positivos), baseados no desempenho laboral, de modo a contribuir para o alcance de objetivos considerados relevantes. A percepção do trabalhador sobre alcançar esses objetivos e contribuir com o propósito da organização também são fatores importantes para a felicidade no trabalho (Silva, & Tolfo, 2012).

Também no *site*, embora não sejam apresentados os valores da organização, há menção ao *feedback* positivo e construtivo, e a outros aspectos valorizados como a busca por desenvolvimento; compartilhamento de ideias e liberdade com responsabilidade, que estão contidos na descrição dos valores. O conhecimento desses valores e a percepção dos trabalhadores acerca de sua utilização na prática, serão discutidos a partir das entrevistas.

O conceito de felicidade para os trabalhadores

Ao serem analisados os *sites* e documentos da organização, observa-se que, apesar de haver uma orientação no sentido de cuidado com as pessoas e promoção da felicidade no trabalho, não há uma definição sobre o que seria a felicidade. Assim, tanto nas entrevistas com líderes, quanto com demais trabalhadores, buscou-se identificar qual é o entendimento que eles têm acerca de felicidade e felicidade no trabalho.

Uma observação interessante é que, algumas vezes, ao serem indagados a respeito do que acreditam ser felicidade (em geral), os trabalhadores, tanto líderes como não líderes, já relacionavam a sua felicidade com o trabalho. Tal aspecto pode estar relacionado ao contexto em que a pesquisa estava sendo realizada, mas também pode estar atrelada à centralidade que o trabalho tem para essas pessoas. Nesse sentido, um entrevistado (sem cargo de liderança) afirmou: “*Pra mim ser feliz é quando eu venho aqui trabalhar, é não sentir que eu tô trabalhando. É sentir que eu tô vivendo a minha vida junto com outras pessoas que estão ali fazendo a mesma coisa, e a gente tá se divertindo. É chegar num ponto que eu vou querer levantar da cama às sete da manhã pra vir trabalhar porque eu acho divertido e quero estar ali. [...]* Ser feliz é eu vir para cá querendo me divertir. Eu achar legal estar aqui.” (E7). Nesta fala, em especial, observa-se a posição de centralidade que o trabalho ocupa para este trabalhador, que define a felicidade com base no seu trabalho, de modo a organizar a sua rotina (Silva & Tolfo, 2012; Zanelli & Silva, 2008) e lhe proporcionar

diversão. Ressalta-se também a importância de um trabalhador gostar do que está fazendo, divertindo-se no próprio trabalho. Esse aspecto é citado na literatura como uma importante dimensão para a saúde mental da pessoa e também para o ambiente organizacional (Kets de Vries, 2001). Ademais, a fala do entrevistado 7, apresenta indícios de *Flow* (estado de fluxo), ou seja, de um estado de excelência mental, em que se observa, concomitantemente, concentração profunda, alta motivação, engajamento, satisfação e alto desempenho (Kamei, 2017). De modo geral, uma pessoa entra em *flow* quando está fazendo aquilo que mais gosta de fazer, de modo que fica tão profundamente envolvida e absorvida na atividade que nem percebe o tempo passar (Csikszentmihaly, 2004).

Em relação às definições acerca do que compõe a felicidade (de modo geral), os trabalhadores com cargo de liderança apontaram: sentir-se bem; valorizar o presente, ser grato (gratidão); não ter estresse e sentir-se valorizado pelas coisas que faz no trabalho, pois, conforme relato, “*faz parte da minha vida eu estar na Empresa*” (E2). Quando solicitado que descrevessem o que seria felicidade no trabalho e quais os elementos importantes para alcançá-la, os líderes citaram o reconhecimento dos líderes e colegas; ter desafios; ter relacionamentos bons; sentir-se parte da organização, podendo participar de sua construção; ter amizades no trabalho; ter pouco estresse; sentimento de realização pessoal. Percebe-se, portanto, a importância que esses trabalhadores atribuem à dimensão relacional da felicidade (reconhecimento; amizades; qualidade de relacionamentos) e à dimensão espiritual (realização; oportunidades para utilizar os conhecimentos e se desenvolver frente a desafios; identificação com a organização), elementos citados por Boehs, Silva e Cugnier (2017), Ribeiro et al (2017) e Silva, Ribeiro, Budde, e Tolfo (2017).

Para os demais trabalhadores, felicidade (de modo geral), pode ser definida como um estado de paz e contentamento com a situação atual; fazer o que gosta; equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Observa-se, dessa maneira, que há a associação entre felicidade na vida em geral com a felicidade no ambiente de trabalho, e, além disso, dois entrevistados acreditam que a felicidade varia de acordo com a situação atual, ou seja, com a situação que a pessoa está vivendo naquele momento. Estes trabalhadores, portanto, atrelam a felicidade mais à concepção de felicidade hedônica, focada mais no presente (fazer o que gosta, e considerando a situação atual). De acordo com Dolan (2015, p. 35), ter experiências prazerosas no dia a dia é importante para a

construção da felicidade, mas elas precisam também ser equilibradas com um sentido de propósito, não necessariamente na mesma proporção: “Você é mais feliz quando encontra o melhor equilíbrio pessoal entre prazer e propósito”.

Já no que diz respeito à felicidade no trabalho, os entrevistados que não ocupam cargo de liderança descreveram diversos elementos que consideram importantes para alcançá-la, envolvendo fatores materiais, relacionais e espirituais (Boehs, Silva, & Cugnier, 2017; Ribeiro et al, 2017; Silva, Ribeiro, Budde, & Tolfo, 2017), como o ambiente físico, salário e participação nos lucros, flexibilidade e possibilidade de trabalho remoto, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, reconhecimento, bom relacionamento/amizades, auxílio de colegas, compartilhamento de valores, trabalho com significado, desenvolvimento pessoal e profissional, e a possibilidade de trabalhar de onde quiser (sem local físico fixo). Vale ressaltar que esta última concepção foi apontada por um trabalhador exclusivamente remoto, que, portanto, não trabalha de maneira presencial na organização. Ele mencionou durante a entrevista, inclusive, que tem pouco contato com os demais trabalhadores (restrito às pessoas que estão no mesmo projeto) e com o *People Care*, sendo que visitou o local da empresa somente uma vez, e que, na ocasião, haviam poucas pessoas trabalhando. Nesse sentido, Mann (2017) reflete que os trabalhadores remotos podem, muitas vezes, sentirem-se isolados, e é necessário encontrar maneiras de integrá-las aos demais, como, por exemplo, utilizando-se de tecnologias para promover conexões.

O trabalhador remoto entrevistado também não se recorda de já ter sido apresentado aos valores organizacionais (seja de modo informal, ou formalizado). Assim, destaca-se a dificuldade que pode haver no que diz respeito ao alinhamento em relação aos papéis, objetivos, responsabilidades e troca de informações e conhecimentos em casos de trabalhadores virtuais (Robbins, Judge, & Solbral, 2010). Os gestores, portanto, tem papel fundamental para coordenar a opção remota, de modo que devem buscar esse alinhamento, além de envolver os trabalhadores com os demais e promover meios de desenvolvimento pessoal e profissional (Dvorak e Sasaki, 2017).

Ainda sobre o conceito de felicidade no trabalho, vale ressaltar que nenhum entrevistado focou-se exclusivamente em fatores financeiros para definir o que seria felicidade, o que denota a percepção de que existem outros fatores que são tão, ou, até, mais importantes que a remuneração. Em relação a isso, Csikszentmihaly (2004) afirma que,

isoladamente, incentivos financeiros “não constituem razão suficiente para inspirar os trabalhadores a fazer o melhor em suas funções”, é necessário também que haja uma meta maior, ou seja, um sentido para o trabalho. Além disso, Silva, Ribeiro, Budde, & Tolfo (2017) propõem outros aspectos importante quando se trata de construir a felicidade no trabalho, concernentes à dimensão relacional (amizades, cooperação, respeito, transparência, etc.) e também à pessoal (autoconhecimento, autoestima, otimismo, etc.).

Discursos e percepções sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas e a felicidade no trabalho

A gestão de pessoas tem um papel importante na construção da felicidade no contexto laboral. A gestão desempenha relevante atribuição nesse sentido, sendo considerada a guardiã da cultura organizacional e deve contar com a parceria dos líderes, que são fundamentais para a disseminação dos valores e das práticas organizacionais (Cugnier, 2016; Zanelli & Silva, 2008). Assim, a liderança é essencial para criar circunstâncias que possibilitem que o trabalho seja realizado de modo a fazer sentido para cada trabalhador, havendo o compartilhamento de valores pessoais e organizacionais (Kets de Vries, 2001).

De acordo com as entrevistas realizadas com gestores e demais trabalhadores, pôde-se verificar que o *People Care* preza por esse compartilhamento de valores, sendo que desde o processo de recrutamento e seleção, existe a busca de identificação de valores comuns, por meio de dinâmicas e entrevistas, utilizando atividades e perguntas relacionadas aos valores estabelecidos. Além disso, no processo de entrada e acolhimento dos novos trabalhadores, são apresentados os dez valores e um pouco da história da organização como se pode evidenciar pela fala do E4: “*Conheci um pouco a história pelo pessoal falando, assim... quando eu entrei, o responsável pelo People Care também me passou*”.

Ao focar nas entrevistas com os trabalhadores com cargo de liderança, é possível identificar diversas políticas de gestão de pessoas e aspectos a que o *People Care* procura estar atento, sintetizadas no quadro 2, a seguir.

Quadro 2 – Síntese das políticas de gestão de pessoas existentes, de acordo com entrevista com líderes.

Políticas de gestão de pessoas	
<ul style="list-style-type: none"> - incentivo (financeiro e interpessoal) para ser palestrantes e/ou estudar, participar de capacitações, treinamentos e cursos; - desenvolvimento de Escola de líderes (será abordada em breve); - atenção às pessoas no cotidiano; - horas livres no trabalho para outras atividades, como desenvolvimento e aprendizados; - confraternizações; - plano de cargos e salários; - benefícios (auxílio combustível, plano de saúde e odontológico, folga no aniversário); 	<ul style="list-style-type: none"> - recursos materiais para o trabalho; - flexibilidade de horários e possibilidade de trabalho remoto (<i>home office</i>); - acompanhamento e avaliações de desempenho (<i>reviews</i>); - abertura para diálogo, sugestões e <i>feedbacks</i>; - participação nas decisões; - cultura de <i>feedback</i> contínuo e construtivo; - valorização do trabalho em equipe; incentivo ao compartilhamento de ideias e conhecimentos; - autonomia e criatividade.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Dentre todos esses aspectos citados durante as entrevistas, os próprios líderes fizeram apontamentos importantes, no sentido de destacar elementos mais relevantes e valorizados por eles e pelos trabalhadores, e, também, trouxeram ponderações sobre práticas que já foram aplicadas anteriormente, mas que acabaram se perdendo em meio à mudança organizacional e às demandas consideradas mais urgentes. Apesar disso, elementos que, na percepção deles, são considerados essenciais e continuam sendo reforçados pelo *People Care* e líderes são: a cultura de *feedback*, a possibilidade de trabalho remoto e flexibilidade de horários, a abertura para diálogo e sugestões, atenção às pessoas no cotidiano, a valorização do trabalho em equipe e o compartilhamento de conhecimento, e horas livres no trabalho para outras atividades. Entretanto, em relação a este último ponto, reconhecem que há essa orientação, mas que a operacionalização disso não tem sido acompanhada e reforçada no dia a dia. Embora não exista como um valor formalizado, um dos líderes (E3) salienta que a amizade está muito presente na organização. Essa relação é observada entre os colegas de trabalho e, até mesmo, com pessoas que fizeram parte da empresa e ainda mantém esse vínculo.

No decorrer das entrevistas, em especial com as pessoas do *People Care*, foi possível perceber que, a partir das perguntas, elas relembavam práticas que aconteciam na organização antes, e que acabaram cessando. Assim, observou-se um processo de reflexão, claramente estampado na exclamação de uma entrevistada, quando comentava que a organização tinha um comitê de responsabilidade social, que acabou sendo desativado com a saída de pessoas-chave nessa atividade: “*É bom falar essas coisas para ver tudo o que já se fez e o que dá pra fazer... E não tem mistério, né... É só fazer!*” (E2). Observa-se, desse modo, que a entrevista consistiu em um momento de ampliação da consciência e reflexão.

Vale ressaltar que antes dessa fala, a entrevistada já havia citado outras práticas que acabaram se perdendo, mas ponderou que precisavam ser retomadas na organização. Dentre elas, menciona a retomada do plano de cargos e salários, os processos de acompanhamento e avaliação de desempenho, em que se fazia um levantamento de todas as atividades de um trabalhador durante um dado período e suas possibilidades de desenvolvimento, os incentivos para aprendizagens (financeiro, grupos de estudo, palestras organizadas pelos trabalhadores e palestrantes convidados) e o desenvolvimento de lideranças. De acordo com Mohrman e Worley (2009) e Rao (2009), o investimento em treinamentos e desenvolvimento em períodos de recessão consiste em um importante mecanismo de retenção de trabalhadores e de recompensa, o que aumenta o comprometimento. Contudo, muitas organizações adotam medidas como o corte de treinamentos e desenvolvimento, para reduzir orçamentos, ao acreditar que não são essenciais em tempos financeiros tão desafiadores (Lieber, 2009; Rao, 2009).

Sobre o desenvolvimento de lideranças, os três líderes entrevistados discorreram a respeito do que seria a “Escola de líderes”. Esta foi uma atividade desenvolvida pelo *People Care* e pelo CEO, em que ocorriam encontros semanais, visando desenvolver lideranças na organização. Uma das profissionais da gestão de pessoas comenta: “*Em cada encontro a gente ia trazendo atividades, ia fazendo roleplay (encenação), [...]. Então a gente trabalhou pontos de valores que a gente queria para essas lideranças. [...] A gente trouxe também uns três palestrantes de fora [...]*” (E2).

O desenvolvimento de lideranças, segundo Bendassoli, Magalhães e Malvezzi (2014), não é necessariamente voltado para profissionais que estão em papel formal de líder. Assim, esse

desenvolvimento pode ser definido como “o processo de aumentar a capacidade de trabalhadores para assumir papéis de liderança em acordo com a estratégia e os valores organizacionais” (*idem*, p. 438). De acordo com as entrevistas, pode-se inferir que este era o objetivo da Escola de Líderes, de que participaram diversos trabalhadores (não apenas líderes formalizados), e em que eram discutidos aspectos como o conceito de liderança, a relevância e o papel dos líderes na organização.

Com a redução da organização, a questão das lideranças acabou sendo afetada, pois, na prática, extinguiu-se a maioria dos líderes que existiam anteriormente, e que haviam passado por essa Escola de Líderes. Dessa forma, uma das pessoas do *People Care* afirmou: “a maioria das pessoas não tem um líder direto de gestão. [...] Cada um cuida de si [...] (E2).” Cabem, portanto, algumas reflexões acerca do relacionamento entre líderes e liderados, no sentido de não haver uma pessoa mais próxima para acompanhar as pessoas, identificar suas necessidades, dificuldades e demandas, e também, no que se refere à disseminação dos valores organizacionais, aspectos em que a liderança tem grande importância (Kets de Vries, 2001). Assim, conforme relatos, os valores, por exemplo, acabaram perdendo sua força na prática.

Ademais, as profissionais da gestão de pessoas ainda salientam que, depois do processo de diminuição da organização, tem-se buscado dividir a empresa em três segmentos diferentes, sendo um focado no desenvolvimento de *softwares*, outro na análise de dados⁴⁹ e, por fim, um com foco nos produtos da empresa, que são oferecidos prontos para o mercado. À frente de cada um desses segmentos, está um sócio e, segundo relato da entrevistada 2, está ocorrendo uma diferença de crenças/valores entre esses sócios. Tal fato pode gerar repercussões aos trabalhadores, pois dependendo do segmento em que eles se encontram, podem ocorrer variações em relações aos comportamentos valorizados e valores preconizados, ainda que em teoria sejam os mesmos. Isso pode contribuir para a perda dos valores compartilhados, e também gerar uma dissonância cognitiva, à medida que o trabalhador pode se ver em momentos de decisões e situações que percebe orientações contraditórias e não sabe qual seguir (os valores estabelecidos e que condizem com os seus, ou as novas orientações e valores) (Dubrin, 2003).

⁴⁹ Trabalha com *Data Science*, que poder ser traduzido como “Ciência de Dados”. Conceito utilizado para unificar estatísticas, análise de dados e seus métodos relacionados.

Nesse sentido, considerando que a pessoa estava alinhada com os valores organizacionais estabelecidos (conforme relatos das entrevistas e processo seletivo realizado), reflete-se que a mudança repentina dos valores e comportamentos, propostos ou exigidos por um novo líder (no caso, um dos sócios), pode gerar uma dissonância, pois o trabalhador pode perceber as novas crenças, valores e cultura da empresa/líder como diferentes de suas próprias (Pacheco et al, 2005). Tal dissonância pode trazer implicações negativas para a saúde e para as organizações (Pacheco et al, 2005, Ryan, & Brown, 2003), podendo afetar também, portanto, a felicidade no trabalho.

Percebe-se que a organização estudada está passando por um momento de reestruturação e necessidade de repensar sua cultura e valores organizacionais, no sentido de encontrar uma unidade e visão de futuro compartilhado (Schein, 1987). Nesse sentido, Kets de Vries (2001) salienta que é de grande relevância que os líderes de uma organização proporcionem um sentido de propósito para os seus trabalhadores, por meio de uma visão de um estado ideal do futuro, uma visão concretizada com as descrições do propósito e da cultura organizacional, com os seus valores e crenças.

Contudo, o processo de divisão em segmentos ainda não está bem definido, nem em teoria e nem na prática. Apesar dessa divisão burocrática, o setor de gestão de pessoas ainda será o mesmo para os três tipos de negócios. Em meio a esse cenário, acredita-se que podem ser geradas dúvidas e inquietações nos trabalhadores pois, anteriormente, havia maior fluidez para trabalhar em projetos diferentes e/ou dar sugestões acerca deles. Atualmente, a organização busca separar esses três tipos de negócio, o que, em tese, impede essa fluidez e pode gerar o contrário do compartilhamento de conhecimentos e ideias, antes prezadas pela gestão. Este, inclusive, foi um dos apontamentos de um dos entrevistados (sem cargo de liderança), que parecia não compreender bem o objetivo de tal divisão, ponderando que isso estava na contramão da integração, anteriormente pregada pela empresa. Zanelli e Silva (2008) salientam que a falta ou a pouca informação sobre alguma mudança, bem como a desconsideração das inquietações e temores dos trabalhadores, pode gerar mais resistências. Tal fato pode acontecer pois as pessoas já estão familiarizadas com determinados padrões e procedimentos e a mudança promove uma quebra em relação ao habitual. Assim, evidencia-se a necessidade de esclarecer o processo de mudança, estabelecendo uma visão de futuro compartilhada com os

trabalhadores, de modo que compreendam o motivo da mudança e possam legitimá-la e, até mesmo, participar dela.

Nesse sentido, percebe-se que a organização precisa definir se, de fato, ocorrerá tal divisão burocrática, e, caso ocorra, esclarecer isso para os trabalhadores, de modo a alinhar comportamentos e valores, o que parece não ocorrer atualmente. Talvez por esse motivo que, juntamente com a perda dos cargos de liderança, esteja havendo um enfraquecimento dos valores organizacionais na prática, conforme relatou um entrevistado: *“Eu acho que os valores, eles meio que perderam o valor [...]. Antigamente, [...] a gente olhava para os valores e achava muito legal aquelas coisas, se identifica com elas. Mas hoje em dia, acho que tá muito fraco”* (E7).

Assim, percebe-se que a necessidade de os valores serem repensados e, se for o caso, reforçá-los nas práticas organizacionais e nos comportamentos dos trabalhadores. Isso porque, apesar de os valores prescritos serem os mesmos, os comportamentos dos gestores (ou de parte deles) parece ter se modificado. Em relação a esse fato, Senge (1999) assevera que, dentre os desafios de uma mudança organizacional, apresentam-se a necessidade de provar a importância da mudança, e, ainda, o descompasso que pode ocorrer entre valores proclamados e o comportamento dos líderes. Nesse sentido, vale ressaltar que os valores organizacionais são expressos por meio de comportamentos reforçados, estratégias, objetivos e decisões tomadas pelos gestores e outros membros organizacionais (Zanelli & Silva, 2012). Assim, quando ocorrem mudanças no ambiente organizacional, pode ser necessário também realizar uma revisão dos valores, identificando quais devem ser fortalecidos, quais precisam ser modificados e quais necessitam de ressignificação. Zanelli e Silva (2012, p. 46) afirmam, também, que em processos de mudança maior, mais radical, valores fundamentais poderão ser introduzidos, “definindo novos rumos, símbolos e rituais”.

Além disso, é importante considerar que processos de mudança organizacional e de enxugamentos, como a redução de pessoal, trazem consequências não apenas às pessoas que saem, mas também a quem remanesce no trabalho e à organização como um todo. Caldas (2000) elencou várias dessas consequências, que estão listadas na literatura, como, por exemplo, a perda das lideranças, queda na participação em programas de envolvimento de pessoal, perda da visão estratégica, sobrecarga de trabalho, perda de confiança na empresa e/ou na sua direção, etc. Alguns desses efeitos podem ser observados na organização

em questão, sendo que houve a perda das lideranças, conforme mencionado anteriormente, o enfraquecimento dos valores organizacionais e o acúmulo de atividades entre poucas pessoas.

Apesar dos efeitos inevitáveis dos processos de enxugamento, é possível planejar a redução de pessoas, de modo a buscar respeitar as pessoas e fazer o processo da maneira mais justa possível, considerando o antes, o durante e o depois. Nesse sentido, de acordo com Caldas (2000), a participação dos trabalhadores na decisão do enxugamento pode exercer uma influência significativa. Assim, conforme relatado pelos líderes e demais trabalhadores, a organização estudada preconizou essa participação, sendo que, apesar das dificuldades, o processo acabou sendo visto de modo justo pelos trabalhadores e também por quem saiu da empresa, sendo que a mesma os auxiliou a encontrar outro trabalho. Essa participação e assistência prestada pela gestão de pessoas também são identificadas por Robbins, Judge e Sobral (2010) como relevantes para reduzir os efeitos negativos de um *downsizing*. Por meio dos depoimentos anônimos nos sites *GlassDoor* e *Love Mondays*, foi possível verificar que quem saiu, ainda preserva uma imagem positiva da organização. Esse indício também é confirmado pelos relatos dos entrevistados que afirmam que os ex-trabalhadores ainda participam atualmente de atividades como o *happy hour* da empresa.

Ademais, cabe a reflexão de que a vivência de momentos difíceis, como uma mudança organizacional, por exemplo, nem sempre significará infelicidade. Se houver um objetivo maior, uma visão positiva de futuro, em que são vislumbrados benefícios, ou seja, um senso de propósito, as situações não prazerosas podem não ter um significado negativo. Assim, Dolan (2015), afirma que é importante considerar essa dimensão temporal da felicidade, pois “as coisas menos prazerosas que fazemos deveriam ao menos proporcionar um senso de propósito” (Dolan, 2015, p. 40). Contudo, quando esse propósito não existe, as pessoas tenderão a se focarem nas experiências negativas momentâneas, sem considerar um benefício maior no futuro. Por isso, a necessidade de se estabelecerem valores e visão de futuro compartilhados, que tenham propósito também para os trabalhadores. Ademais, salientam-se as organizações saudáveis e resilientes (HERO), que são aquelas capazes de resistir a eventos desfavoráveis, mudanças e turbulências, e, ainda, aprenderem com as situações adversas, tornando-se mais fortes (Monguilot, & Marqués, 2017; Salanova, & Llorens, 2016).

Retomando as entrevistas, no que diz respeito aos comportamentos valorizados no trabalho, também é possível identificar divergências, que podem ser ilustradas por meio das respostas dos líderes e demais trabalhadores à pergunta sobre quais comportamentos que eles acreditam que são valorizados na organização. Como pode ser observado no quadro 3, parece haver uma diferença bastante grande de percepção, sendo que os líderes entrevistados ainda parecem se pautar mais nos valores declarados, mas a percepção dos demais trabalhadores sobre isso demonstra uma incoerência com o que lhes é exigido e sobre o que é reconhecido. Apenas um dos trabalhadores sem cargo de liderança citou a integridade da pessoa em relação aos valores organizacionais como um aspecto valorizado.

Quadro 3 – Percepções de líderes e demais trabalhadores sobre os comportamentos valorizados na organização.

Percepção sobre...	Temas citados por líderes	Trechos de fala dos líderes	Temas citados pelos demais trabalhadores	Trechos de fala
<p>Comportamentos valorizados pelos gestores/líderes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - vontade de aprender e ensinar - dar e receber <i>feedback</i> - inovar - sinceridade/ diálogo aberto 	<p>“A pessoa que tenha vontade de aprender. [...] acho que o que é forte para a Empresa é gostar de aprender, ter disponibilidade para aprender, de ensinar, ser aberto a <i>feedback</i>. [...] acho que ser criativo e trazer ideias é uma coisa muito valorizada aqui dentro. [...] Então, qualquer sugestão que você queira dar, seja da tua área ou não”. (E1)</p> <p>“Eu espero primeiro... sinceridade... Assim, se não está gostando de alguma coisa, você pode falar, porque a gente</p>	<ul style="list-style-type: none"> - compartilhamento de informações/conhecimentos - cumprir prazos; entregar resultados rapidamente - comprometimento - compartilhamento de valores individuais e organizacionais 	<p>“[...] compartilhamento de informação também é bem valorizado ali na empresa” (E4)</p> <p>“Eu acho que a busca da integridade com os valores. [...] A pessoa tem que estar de acordo com os valores, se não... Naturalmente acaba se desvinciliando do projeto.” (E5)</p> <p>“Normalmente o que é valorizado é tipo: Tu tem uma meta a cumprir. [...] tu pode fazer o teu próprio horário, desde que tu entregue. Então é só isso, assim. Só seja produtivo e reporte o que que tu tá</p>

		<p>sempre resolve... [...]” (E3)</p>	<p>fazendo.” (E6)</p> <p>“Eu sei que o que é valorizado é o quanto a pessoa tenta resolver as coisas. Quanto mais ela demonstrar que está interessada em entregar os projetos e fazer rápido, é isso que vai ser valorizado. [...] Tem gente que faz coisa muito legal, só que não é valorizado, porque não tá entregando tudo muito rápido... Mas o que ela está fazendo lá está sendo muito útil para o resto do projeto. Tá sendo muito construtivo. Ajudando muitas pessoas. Mas eles não conseguem ver esse tipo de coisa.” (E7)</p> <p>“Eu acho que é o comprometimento e a entrega [no prazo], né... [...]” (E8)</p>
--	--	--	---

Reflete-se, portanto, que a organização em questão ainda precisa redefinir uma visão compartilhada de futuro, e uma missão e estratégias articuladas, que, de acordo com Bowditch e Buono (2006), precisam ser incorporadas pelos trabalhadores. É necessário, dessa maneira, reestruturar e realinhar processos, valores e comportamentos, tendo em vista um objetivo comum.

Ainda por meio das entrevistas com os líderes, houve a indicação de que se precisa ampliar as práticas de reconhecimento dos trabalhadores. As profissionais do *People Care* afirmaram que sempre prezam pelo *feedback* positivo, incentivando e dando o exemplo. Contudo, a entrevistada 1 comenta que o reconhecimento é um aspecto que a gestão “*peca muito ainda*”. Considerando os documentos organizacionais e as entrevistas com líderes, percebe-se que não há um procedimento bem estabelecido para o reconhecimento dos seus trabalhadores, seja financeiro ou interpessoal. Antes da redução de pessoal, parte desse reconhecimento se dava no momento de revisão anual (*review*) e plano de desenvolvimento individual.

A organização dispunha de uma ferramenta *online*, denominada *TimeLine*, em que todos os trabalhadores podiam registrar *feedbacks* positivos para seus colegas⁵⁰. Assim, ao final de um ano, essa ferramenta era acessada pelo trabalhador e um dos líderes, para verificar o que a pessoa tinha desenvolvido ao longo do ano e verificar os pontos positivos destacados pelos colegas. Entretanto, essa ferramenta parou de ser utilizada, segundo a entrevistada 2, pois não estava acontecendo mais o acompanhamento da ferramenta por parte dos líderes. O entrevistado 3 afirma que o reconhecimento dos trabalhadores ocorre mais no dia a dia, de modo a se parabenizar por um bom projeto realizado, ou com alguma comemoração: “às vezes algumas coisa maior [...], chama todo mundo. Às vezes é uma comemoração menor, um bolinho na empresa.”

De acordo com Paschoal, Torres e Porto (2010), um dos elementos componentes do suporte organizacional é o reconhecimento e retribuição gerencial. Esse suporte foi identificado na pesquisa das autoras como tendo impacto direto no bem-estar dos trabalhadores (autoras compreendem o bem-estar como sinônimo de felicidade, considerando aspectos hedônicos e eudaimônicos). Um ponto importante que precisa ser refletido, no entanto, diz respeito à linha tênue existente entre fornecer benefícios e diferenciais para promover a

⁵⁰ Os *feedbacks* negativos (construtivos) ou de sugestão de melhorias deveriam ser dados pessoalmente.

felicidade no trabalho e o excesso desses benefícios, em especial, de “coisas” materiais, sendo que, às vezes, situações financeiras podem influenciar na possibilidade de continuação de tais atrativos para os trabalhadores. Nesse sentido, a entrevistada 2 afirma: *“tem que cuidar para não ser muito permissivo. [...] E as pessoas, quando estão aqui dentro, às vezes, subestimam, pensando que é assim em qualquer lugar [...] E uma das coisas que as pessoas se acostumaram mal, é que a Empresa tinha, na época, muito dinheiro, e a Empresa bancava tudo... Então pensam: ‘Agora eu não vou ter que trazer bolo, né?! Porque, no mínimo, a empresa tem que me dar o bolo!’ [risos] Então é sutil essa linha, muito sutil, [...] no sentido de que eles acham que a empresa tem que dar tudo”*.

Porém, mais do que fornecer benefícios financeiros e materiais, a gestora de pessoas afirma que existem coisas simples que podem, a seu ver, contribuir para a felicidade das pessoas. Desse modo, aponta que, mais do que os “agradinhos” que podem ser feitos quando a organização conquista um novo cliente ou entrega um bom projeto, por exemplo, há de se estar atento às pessoas: *“se as pessoas não estiverem recebendo feedback, não saberem para onde ela estão indo e não tiverem um líder acompanhando, olhando, elas vão embora. Porque eu acho que a maioria das pessoas que sai, sai por não ser ouvida, por não se sentir mais útil naquele ambiente, e, às vezes, você [como gestor] nem percebe... Às vezes tu reclama daquele pessoa que reclama demais. Mas quem tá reclamando, está querendo ficar [...]. Mas se a pessoa só chega para ti e diz “to indo embora”, tu não tem mais o que fazer”* (E2).

Assim, a gestora chama a atenção para o fato de que o relacionamento interpessoal e a abertura para o diálogo, podem ser considerados importantes para a felicidade do trabalhador. Nesse sentido, a relevância dos relacionamentos interpessoais, percebidos e sentidos como gratificantes, já foi apontado por diversos teóricos, e em várias pesquisas (Schein, 2009; Campaniço, 2012; Waldinger, 2015). A entrevistada aponta também, a necessidade de se refletir acerca de pessoas que estão reclamando de algo, pois esse é um importante indício de alguém que quer ficar na organização, e que reclama no intuito de melhorar a situação atual. Cabe aqui, portanto, um paralelo com uma fala da E1 (outra profissional do *People Care*), que ao caracterizar o perfil de trabalhadores da organização afirma que são pessoas críticas, e que há um lado bom nisso, mas que *“Tem o lado ruim também, às vezes, porque incomoda, está sempre incomodando com o que não gosta”*.

Nesse sentido, percebe-se uma diferença de visões que parece ocorrer dentro do próprio *People Care*, que pôde ser observada também em alguns outros momentos da entrevista, como quando a entrevistada 1 relata que existe bastante liberdade na organização: “*democracia, às vezes, demais, talvez pela educação que eu tive e por ter vivido muito tempo em uma empresa um pouco mais conservadora*” (E1). Além disso, há de se refletir acerca da abertura dessa profissional em receber sugestões e reclamações, por exemplo, pois seu relato abre a dúvida quanto à receptividade dessa pessoa para quaisquer problemas que os trabalhadores possam trazer até a gestão de pessoas.

Um indício sobre isso foi identificado também nas entrevistas com trabalhadores sem cargo de liderança, em que foram compartilhados relatos com conteúdos referentes a dificuldades de expressar pensamentos e sentimentos pessoais, de grupo, ou organizacionais em função dos vínculos existentes entre pessoas do *People Care* e também gestores (relações próximas), que poderiam trazer consequências consideradas não positivas ou pouco produtivas. Assim, por exemplo, uma pessoa entrevistada (E6) relatou sentir falta de uma pessoa mais neutra na organização, para quem seria possível reportar quaisquer problemas.

Por meio das entrevistas realizadas com trabalhadores sem cargo de liderança foi possível verificar que, tal como sinalizado já pelos líderes, muitas práticas organizacionais que se orientavam para a felicidade não estão ocorrendo. Assim, os trabalhadores relatam sentir falta de elementos como os apresentados na quadro 4.

Quadro 4 – Síntese das principais práticas de gestão de pessoas de que os trabalhadores sentem falta após a redução de pessoal.

Práticas em “desuso”	O que os trabalhadores falaram a respeito?	Trechos ilustrativos
<p>Atenção/preocupação cotidiana do <i>People Care</i> com os trabalhadores</p>	<p>Os trabalhadores relataram que a gestão de pessoas encontra-se focada apenas em questões burocráticas e administrativas.</p>	<p><i>“Eu concordo que realmente pode ser difícil a empresa, como diretoria, estar se preocupando a tal nível de conversar com os funcionários, mas se você tem um setor para cuidar das pessoas, faz todo o sentido esse setor cuidar das pessoas... E não ficar só em coisas burocráticas.”</i> (E5).</p> <p><i>“O que eu acredito que hoje é [o People Care], é um RH. O People Care não está interagindo com as pessoas e ele tá pensando só em questões administra-tivas e ter que contratar pessoa e não olha o que tá acontecendo aqui dentro”</i> (E7).</p>
<p>Incentivos ao desenvolvimento profissional e pessoal</p>	<p>Antes promovido por auxílio financeiro, grupo de estudos e palestras semanais, organizadas pelos próprios trabalhadores ou por palestrantes externos.</p>	<p><i>“Antes a gente tinha palestras todas as sextas feiras ou a cada 15 dias tinha uma palestra... O pessoal mesmo palestrava. Ou o cara convidava pessoal de fora para</i></p>

		<i>palestrar... Existiam grupos de estudo... Essas coisas a gente acabou perdendo ao longo do tempo.” (E3)</i>
Acompanhamento pelos líderes	Líderes acompanhavam o trabalho no cotidiano, forneciam <i>feedback</i> , participa-vam dos processos de revisão, que ocorriam nos dados períodos: primeira semana de trabalho, 45 dias, 90 dias e anual. A partir dessas reuniões, chamadas de <i>reviews</i> , desenvolvia-se o Plano de Desenvolvimento Individual, considerando o que a pessoa fez até o momento, e traçando-se objetivos futuros, podendo haver a mudança de cargo quando são atingidos. Contudo, na prática, existem pouco líderes próximos aos trabalhadores e esses processos de revisões tem ocorrido muito pouco, normalmente, apenas quando há a solicitação do trabalhador.	<p>“Então, antes, as pessoas sentavam com o líder e ficavam por uma hora conversando. Então o líder conseguia ver: ‘Ah, eu posso te ajudar de tal forma como pessoa, e se tá tendo problema com isso, se tá trabalhando com essa coisa, técnica, eu posso te sugerir estudar tal coisa e tal coisa.” (E7)</p> <p>“Hoje em dia [...] tem funcionários novos que eu acho que pouco conversa-ram com eles [líderes].” (E5)</p>
Plano de cargos e salários , que está relacionado ao plano de	De acordo com os trabalhadores entrevistados, as <i>reviews</i> quase não	“Tinha bem mais definido [plano de cargos e salários] [...], a gente tinha

<p>desenvolvimento individual</p>	<p>tem acontecido, apenas quando o próprio trabalhador solicita. O plano de cargos e salários está desatualizado. Assim, muitos deles apontam que estão desempenhando atividades que vão além do cargo formal em que estão, de modo que a remuneração também não condiz com as funções realizadas.</p>	<p><i>revisões anuais para ver se mudava o cargo [...]. Hoje a gente ainda tem aqueles papéis, né, em teoria qual é a progressão [...] eu não vejo isso hoje. Eu vejo isso quando acontece alguma coisa, [...] aí o funcionário que vai lá e conversa, daí é que eles vão se preocupar realmente [...].” (E5).</i></p>
<p>Benefícios materiais</p>	<p>Disponibilização de frutas, ginástica laboral e massagens, e espaço <i>pub</i> para refeições e integração dos trabalhadores. Os trabalhadores afirmam compreender a questão financeira envolvida, mas sentem falta de algum tipo de benefício, que poderia ser não material. Ademais, gostariam de ter, pelo menos, um espaço para as pausas do trabalho, em que ocorrem momentos de integração.</p>	<p><i>“Na época do único cliente, tinha ginástica laboral. E hoje nada. Eu até falei pra pessoa do People Care: ‘Por que que a gente não bota um alarme e todo mundo alonga agora?... Ou sei lá, vamos dar uma caminhada, ou coisa assim.’” (E6)</i> <i>“Tinha o laboral, tinha fruta. Tinha fruta liberada lá pra galera. Então é mais fácil você comer saudavelmente, daí. Mas hoje não tem nada.” (E5)</i></p>

Ademais, como a ferramenta do *TimeLine* não está mais sendo utilizada, há dificuldade em verificar as atividades realizadas, de acordo com objetivos traçados para a mudança de cargo. Dessa forma, um dos entrevistados comenta que, quando há a revisão anual, esta acaba focando apenas nas últimas semanas de trabalho da pessoa, de modo que a avaliação acaba perdendo sua objetividade: *“Tem um plano de cargos e salários. Só que como funciona? [...] A cada ano a gente tem um review. [...] Até tem um sistema da Empresa [TimeLine], mas ninguém usa. [...] Porque acho que ninguém vê valor nisso. Porque as pessoas colocavam as coisas lá, mas elas estavam colocando as coisas que elas estavam fazendo lá: para quem? Por quê? Falta um sentido. Daí nessas reviews eles vão pegar esses feedbacks de uma semana da pessoa. Vão ver: [...] ‘Ah, eu sei que ele tá entregando projeto, ele tá correndo com outros projetos então... Tá, vou considerar um aumento’. [...] Formalmente tem escrito cada coisa que precisa ter para subir de nível. Só que isso não é usado. É tudo subjetivo.”* (E7). Assim, outro trabalhador também afirma: *“planejamento de carreira não tem. Falam que tem, mas não tem, porque eu nunca vi”* (E6).

Além dos aspectos citados pelos trabalhadores, no sentido de sentirem falta, há o apontamento da importância de algum tipo de participação dos lucros (PL) da organização, sendo que, segundo um entrevistado (E5), já foi iniciada uma discussão sobre o tema, mas a PL não chegou a ser bem estruturada e colocada em prática. Os líderes também comentaram sobre essa possibilidade e discussão inicial, sendo que há o reconhecimento dessa expectativa dos trabalhadores por um líder entrevistado: *“Talvez eu sinta falta um pouco, mais do que eu vejo do pessoal, de ter uma participação em lucros efetivos [...]. Não tanto por mim, mas eu sinto mais para os liderados talvez”* (E3). Esse fator pode ser importante para os trabalhadores, de modo que pode representar uma forma de retribuição pelo seu esforço. Siqueira e Gomide Júnior (2014) afirmam que parece haver um consenso entre pesquisadores no sentido de que, quando os esforços dos trabalhadores são retribuídos por suas organizações, esses trabalhadores apresentam melhores desempenhos. Os autores destacam ainda que estudos têm apontado que essa percepção de retribuição relacionada aos esforços (justiça de distribuição) também se relaciona a altos níveis de satisfação no trabalho e ao comprometimento com a organização. Pina e Stoltz (2011) ainda afirmam que a participação nos lucros pode proporcionar efeitos positivos, como o aumento da identificação, da motivação e do compromisso do trabalhador com os resultados da organização. Nesse sentido, pode-se pensar que a percepção de retribuição pelos esforços,

também pelo aspecto financeiro, pode contribuir com a felicidade dos trabalhadores, de modo que se percebem reconhecidos financeiramente e podem também se sentir parte da organização, parte de algo maior que está sendo construído.

Contudo, segundo o entrevistado 5, essa proposta de participação nos lucros já foi discutida algumas vezes, assim como outros projetos, sem nunca chegar a ser implantada, o que, para ele, acaba contribuindo mais para a desmotivação dos trabalhadores. Assim, o trabalhador comenta: “*Daí acontece: ‘Ah, vamos reestruturar, vamos pensar em como que vamos fazer a participação de lucros’.* *Aí tem uma conversa, tem uns atritos... Projeto, projeto... Daí, passou um tempo... ninguém fala mais*” (E5). Essa reflexão do trabalhador traz a questão da expectativa construída pela gestão em relação aos trabalhadores e, na sua respectiva quebra, de modo que se pode fazer um paralelo com o conceito de contrato psicológico. A quebra desse contrato, de acordo com Rousseau (1997) e Bal et al (2008), pode trazer repercussões negativas na motivação, satisfação e comprometimento do trabalhador. Assim, se situações como essa se repetirem, principalmente associadas a elementos considerados importantes para os trabalhadores, pode haver uma diminuição da felicidade no trabalho, sendo que as pessoas tenderão a não confiar mais na gestão e a identificar-se menos com a organização (dimensões relacional e espiritual da felicidade no trabalho). Em pesquisa realizada por Menegon e Casado (2006), a violação do contrato psicológico implicou na diminuição do comprometimento dos trabalhadores e, em vários casos, na saída voluntária da organização. Assim, identifica-se a necessidade de gerenciar os contratos psicológicos nas organizações, evitando a realização de promessas que ainda não se sabe se poderão ser cumpridas.

Apesar desses pontos, existem aspectos que são bastante valorizados pelos trabalhadores. Um dos mais destacados pelos trabalhadores é o bom relacionamento e a amizade existente entre colegas de trabalho. Destacam-se os comportamentos de ajuda frente a alguma dificuldade (cooperação) e as relações de amizade que, segundo eles, transpassam o ambiente organizacional. Em pesquisa desenvolvida por Brondani (2010), os relacionamentos interpessoais, em especial as amizades, o respeito, a cordialidade e a cooperação, foram citados como forma de auxiliar em dificuldades enfrentadas no cotidiano. Também em pesquisa realizada por Costa et al (2015), alguns trabalhadores afirmam que gostam de seu trabalho e permanecem nele porque compartilham

experiências de vida com os colegas e mantêm relações de amizade. Em artigo publicado em 2011, Aaker, Rudd e Mogilner citam alguns estudos sobre fatores que aumentam a felicidade das pessoas. Dentre eles, mencionam que um dos maiores preditores da felicidade geral é ter um "melhor amigo" no trabalho. Com base nesses estudos, os autores afirmam ainda que à medida que a qualidade das amizades no local de trabalho aumenta, eleva-se também a felicidade no local de trabalho e a produtividade (Aaker, Rudd e Mogilner, 2011). Também Waldinger (2015), em estudo longitudinal sobre a felicidade, destaca que relacionamentos interpessoais significativos propiciam maior felicidade.

Contudo, a divisão burocrática da empresa, que está em curso, pode estar prejudicando o relacionamento e a integração de acordo com um dos entrevistados: *“com essa divisão, eu diria que está indo ao contrário de integrar. Claro, existe a parte burocrática... Mas eu acho que a parte pessoal não precisa seguir a parte burocrática. Por exemplo, recentemente teve uma confraternização de uma das “empresas”. O que que aconteceu com as outras? Não foram convidadas... As pessoas da empresa que foram fazer a festa não se sentiam bem, quem tava de fora não se sentia bem, quem tava de fora comentava, quem tava lá comentava... (E5)”*. Nesse sentido, retoma-se a reflexão anterior, da necessidade de se definir como esse processo será realizado (e se de fato será), e de esclarecê-lo para os trabalhadores.

Outros elementos proporcionados pela gestão, que são considerados relevantes pelos trabalhadores são a possibilidade de trabalho remoto, uma certa flexibilidade de horário (janela de horário de entrada e de saída) e a autonomia. Este último fator pode estar bastante associado à felicidade no trabalho, de modo que os trabalhadores podem decidir, por exemplo, como desenvolver o próprio trabalho. Nesse sentido, Ryan e Deci (2001) apontam a autonomia como uma necessidade psicológica que conduz ao bem-estar. Já Teixeira (2012) menciona o caso da empresa Pão de Açúcar, que definiu a autonomia como um elemento chave para a promoção da felicidade no trabalho. Tal implementação se deu a partir do momento que o gestor percebeu (por meio de uma visita à outra empresa) que decisões referentes ao trabalho deveriam ser tomadas pelo próprio trabalhador, pois é este que conhece o seu local de trabalho, suas atividades e seus clientes, e não alguém externo que cria as regras sem considerar as especificidades que podem existir.

A questão da flexibilidade de horários e do trabalho remoto é uma das maiores vantagens, de acordo com os entrevistados: *“Eu acho*

que isso é um dos pontos principais na Empresa hoje [...] Se eu quiser trabalhar de casa, eu simplesmente trabalho. Aviso assim: 'Ah, amanhã eu vou trabalhar de casa'. Se eu quiser fazer um horário diferente eu faço. [...] Isso é muito bom porque é aquela coisa de confiança mútua. Eu nunca sacaneei a empresa e a empresa nunca me sacaneou. [...] Então isso dá uma... te dá liberdade, te dá autonomia... [...] Isso eu não tenho o que reclamar, só tenho o que agradecer.” (E5). Neste outro depoimento, também é possível verificar o trabalho remoto como uma vantagem: *“essa política de tu conseguir fazer o teu horário [...]. E também, se tem família fora, então: 'Ah, eu quero visitar minha família e quero trabalhar remoto', isso é legal também. Então acho que esse é um dos pontos muito positivos até hoje na Empresa”* (E6).

De acordo com Bowditch e Buono (2006), os arranjos flexíveis de trabalho podem gerar efeitos positivos, como aumentar a satisfação no trabalho, reduzir o absenteísmo e a rotatividade, e aumentar a produtividade. Essa é uma reflexão importante, pois, de acordo com as entrevistas, os trabalhadores valorizam essa possibilidade de flexibilização, sendo considerado um dos diferenciais da organização, de modo a contribuir com o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Este equilíbrio é apontado como importante nas organizações saudáveis, pois, conforme Salanova e Llorens (2016), embora o trabalho seja uma parte importante da vida das pessoas, não é a única, de maneira que o trabalhador precisa ser considerado como pessoa integral e inserido em outros grupos.

No entanto, na organização estudada, o relacionamento com os líderes é caracterizado, principalmente, pelo distanciamento. Como mencionado anteriormente, não existem mais muitos líderes na organização, ficando um papel mais restrito aos sócios. Além disso, um dos elementos que parece interferir nisso, é a separação física das salas, de modo que os trabalhadores nunca sabem quando eles estão presentes na organização. Dois entrevistados comentaram, inclusive, que alguns trabalhadores ficam dias, ou até, meses sem conversar com os gestores. Assim, um trabalhador relatou: *“eu considero mais chefe, assim... porque não tem nada de líder. Eles não estão guiando as pessoas, nem nada, eles estão tocando trabalho para cima da gente e é isso... Nem olham pra gente”* (E7). Apesar deste distanciamento, todos os trabalhadores afirmam que nos momentos em que vão buscar o contato direto com algum líder formal, este tende a ser aberto a ouvir. Infere-se, portanto, que isso pode ocorrer não tanto pelos comportamentos dos

profissionais, mas pela falta de lideranças mais próximas aos trabalhadores.

Embora haja essa abertura, a percepção dos trabalhadores é bastante variada acerca de participação efetiva dos trabalhadores nas decisões organizacionais, como pode ser visualizado no quadro 5 abaixo.

Quadro 5 – Percepções de líderes e de demais trabalhadores sobre a participação das pessoas nos processos decisórios.

Falas de líderes/gestores sobre participação nas decisões	Falas de demais trabalhadores sobre a participação nas decisões
<p>“De processo de decisão eu acho que fica mais na mão do CEO. Ele pede opinião. [...] Então eu ajudo, dou uma ideia da tomada de decisão, mas normalmente ele que dá a palavra final. Da parte técnica eu não sei muito te dizer, porque eu não participo da reunião.” (E1)</p>	<p>“Todo mundo tem bastante espaço assim pra sugestões e tal. Em relação a isso é bem democrático assim. [...] O que eu acho justo, porque quem trabalha é a gente. A gente que tem que achar a melhor maneira de fazer funcionar, né... Então, sim, a gente tem esse poder de decisão muitas vezes.” (E4)</p>
<p>“Eu acho que quando as pessoas fazem parte das decisões é mais fácil elas acatarem aquela decisão, porque elas estão ali. [...] se tu não envolvesse as pessoas, elas não se sentem responsáveis por aquilo. Então a gente tenta... Mas é muito esporádico e quando precisa. [...] é muito assim: surgiu uma coisa nova para fazer... ‘O que vocês acham?’ (E2)</p>	<p>“Eles procuram compartilhar algumas decisões sim. Já foi melhor, já foi pior e agora tá num nível legal...” (E5)</p>
<p>“Eu acho que pouco. Eu acho que todo mundo sempre opina, todo mundo pode falar, mas eu não sei se a efetividade disso nos processos mais estratégicos são levadas em consideração. Eu acho pouco.” (E3)</p>	<p>“[...] eu não sei se com o resto do pessoal é assim, mas pra mim sim. Eles pedem bastante a opinião e eles até levam bastante em consideração.” (E6)</p>
<p>[...] a gente tem reunião de retrospectiva, então reúne quase todo</p>	<p>“Acho que isso não acontece. [...] É que assim, a gente não sabe o que tá acontecendo. Por exemplo, agora pode estar acontecendo uma decisão e ninguém sabe o que tá acontecendo. Porque nada é comunicado... Ninguém pede a nossa opinião pra nada... Eles só tomam as decisões tudo sozinho e</p>

<p>mundo. Aí na retrospectiva a gente conversa: Ah, o que que foi bom, o que que não foi bom... Como é que a gente pode melhorar?”. (E3)</p>	<p>depois chegam pra gente com tudo já escrito e assinado. Ó, agora é assim. E já foi passado pra eles esse <i>feedback</i> assim... que eles não interagem com a gente para saber as nossas opiniões também.” (E7)</p> <p>“[Antes], a gente podia conversar com os líderes e os líderes podiam levar aquelas coisas para a reunião. [...] Mas hoje em dia não tem a nossa opinião. [...] Eu posso sugerir, ele [CEO] tá aberto a aceitar sugestões. Mas para eu ficar sabendo que ele tá fazendo alguma coisa, tem que ter sorte”. (E7)</p> <p>“Olha, pra mim, no meu ponto de vista, a gente não tem nenhuma participação.” (E8, trabalhador remoto)</p>
--	--

Fonte: Elaborado pelos autores.

Percebe-se, portanto, uma variedade de opiniões a respeito da participação nas decisões organizacionais. Alguns trabalhadores relataram que ela acontece, outros que não. Mesmo entre os líderes, não há muito consenso, mas parece ficar claro que, para eles, a participação ocorre em alguns momentos. Pateman (1992) propõe três categorias a respeito do exercício participativo dos trabalhadores: pseudoparticipação, participação parcial e participação plena. A primeira, refere-se às estratégias utilizadas apenas para persuadir as pessoas a aceitarem as decisões já tomadas pelas chefias. Na segunda, que diz respeito à participação parcial, os trabalhadores podem opinar e influenciar na tomada de decisões, mas a decisão final não compete a eles. Por fim, a terceira seria a existência de grupos de trabalhadores auto-regulados, capazes de tomar as suas próprias decisões.

Assim, infere-se que a segunda categoria de exercício participativo, participação parcial, é a que geralmente ocorre na organização estudada. Apesar de não haver, portanto, a participação plena, destaca-se a fala da entrevista 2, que considera importante a participação dos trabalhadores nos processos decisórios, pois, dessa

maneira, acredita que se sentem fazendo parte da decisão, e, assim, será mais provável que seja legitimada. Zanelli e Silva (2012) afirmam que quando há o exercício democrático, favorecem-se as condições para uma visão compartilhada e para o alinhamento.

Outra questão que precisa ser pensada e parece se constituir como um desafio ainda maior para a gestão de pessoas, diz respeito à integração e alcance dos trabalhadores que são exclusivamente remotos. Ainda que tenha sido apenas um entrevistado *home office*, este apontou o distanciamento que ocorre do *People Care* com os remotos, bem como entre estes e os demais trabalhadores, que são presenciais. Assim, o entrevistado 8 afirma: “*Tá faltando essa aproximação do people care com os remotos. Eu mesmo sou uma pessoa que eu procuro eles. Deveria ser o contrário. [...] Mas acho que eu falei umas duas vezes com a responsável pelo People Care em dois anos*”. A entrevistada 6 também traz um aspecto importante ao afirmar não saber muito bem como se relacionar com os trabalhadores remotos. Essa realidade mais recente para as organizações, conforme refletem Bowdicht e Buono (2006) e Mann (2017), constitui-se em um grande desafio, em que é necessário se pensar ações que possam substituir o contato e o acompanhamento presencial, utilizando ferramentas de comunicação, banco com os dados de trabalho atualizados, reuniões por vídeoconferência, entre outros.

Outro ponto referido pelo trabalhador remoto foi em relação aos equipamentos para o desenvolvimento do trabalho, pois, apesar de ter sido prometido um *notebook* para ele, este nunca o recebeu, assim como não teve qualquer auxílio financeiro nesse sentido. No quesito equipamentos de trabalho, os demais entrevistados divergiram acerca de suas opiniões. Alguns relataram ter bons equipamentos, com possibilidade de dois monitores, e outros afirmaram que os computadores são muito antigos, o que, muitas vezes dificulta o desenvolvimento dos seus trabalhos, de maneira que foi citado um exemplo em que nem o produto desenvolvido pela própria empresa estava rodando no computador, devido a ser um equipamento muito antigo, sem as especificações mínimas necessárias. Uma das entrevistadas sugere, inclusive, que se crie alguma forma de acompanhamento, para que cada trabalhador possa reportar como está o seu equipamento, evitando esse tipo de situação.

Em relação à percepção sobre a gestão de pessoas contribuir para a felicidade no trabalho, as pessoas, em sua maioria, afirmam que até percebem uma certa contribuição, mas que ela poderia ser maior. Isso

pode ser observado, em especial, nos trabalhadores que estão há mais tempo na organização, anteriormente à diminuição do quadro de pessoal. Uma das entrevistadas afirma: “*acho que o mais complicado da Empresa no momento, é que antes tinha muita coisa e todo mundo ficou meio que, como é que eu vou dizer... ‘mimado’. E hoje não tem nada. Então acho que tem que ter um balanço. Não precisa gastar dinheiro com isso, mas acho que podiam ter outras maneiras, né?*” (E6).

Nesse sentido, destaca-se o conceito de avaliação, que se refere à maneira pela qual a pessoa avalia a situação em que está ou sobre o que ocorre com ela, relacionado, portanto, à dimensão pessoal de felicidade no trabalho (Silva, Ribeiro, Budde, & Tolfo, 2017). Esse conceito é essencial para compreender diferenças individuais sobre situações objetivamente iguais (Krohne, 2002). Cada pessoa avaliará a situação em que está de um modo peculiar e, para os trabalhadores mais antigos na organização, a percepção de felicidade e gestão de pessoas parece estar muito permeada pelo “o que eu tinha antes” e “o que eu tenho hoje” ou “o que eu não tenho hoje”. Nesse sentido, Dolan (2015, p. 26, grifo do autor) afirma que, às vezes, “em vez de focarmos no que realmente nos faz felizes, focamos no que achamos que *deveria* nos fazer mais felizes”. Além disso, o mesmo autor propõe que, o processo de construção da felicidade está muito atrelado ao modo como a pessoa “*aloca sua atenção*” (Dolan, 2015, p. 66, grifo do autor). As mesmas situações e acontecimentos podem interferir bastante ou pouco na felicidade, dependendo da atenção que a pessoa dispõe de a elas.

Assim, por exemplo, o entrevistado 4, que está há menos tempo na organização e trabalhava em outro local antes, declara-se realizado em seu trabalho, valorizando aspectos como o relacionamento interpessoal, a autonomia e a possibilidade de trabalhar de maneira remota. Apesar disso, identifica fatores que poderiam ser melhorados e cita, por exemplo, a percepção de que, às vezes, não tem as competências necessárias para desempenhar algumas atividades que extrapolam o seu cargo, mas que lhe são exigidas, como, por exemplo, realizar uma entrevista do processo seletivo da empresa. Afirma, portanto, que não se trata de não querer fazer parte desse processo, mas que acredita que seria importante haver algum treinamento ou orientação nesse sentido. Embora faça essas ponderações, E4 percebe-se e declara-se mais feliz do que outros trabalhadores que já estavam anteriormente na organização e, nas entrevistas, parecem sentir bastante falta do que ela era, de como funcionava, dos benefícios de que dispunha. Destarte, os trabalhadores mais antigos parecem, em vários

momentos de suas falas, focarem a sua atenção nos benefícios e práticas que não existem mais.

No que diz respeito a sentir-se feliz no trabalho, portanto, existem diferentes percepções entre os trabalhadores (sem cargo de liderança). Dois trabalhadores afirmaram sentirem-se felizes no trabalho atualmente. Um deles (E4), aponta que sempre é possível melhorar algumas coisas, mas que, apesar disso, percebe vários aspectos positivos na organização. O outro é um trabalhador exclusivamente remoto, que relacionou a sua felicidade no trabalho a fazer o que gosta e a poder “*pegar um laptop embaixo do braço e sair pra trabalhar aonde eu quiser*” (E8). Nesse ponto, portanto, destaca-se a relevância de se considerar a concepção que a pessoa tem sobre felicidade e a avaliação que faz da situação em que se encontra.

Dois trabalhadores asseveraram que se sentem felizes em relação a alguns pontos, mas que outros necessitariam de melhorias. Dentre eles, destaca-se o entrevistado 5, que se encontra descontente, principalmente, com o projeto a que está vinculado atualmente, pois, por ser um projeto demandado e gerenciado por um cliente externo, dispõe de pouca autonomia (foco na situação presente, aspecto hedônico da felicidade). Ademais, ressaltou alguns elementos que considera que deveriam ser revistos pela gestão de pessoas, como participação nos lucros, retomada das *reviews* e plano de desenvolvimento individual, atenção às pessoas no cotidiano, entre outros, que, a seu ver, deveriam ser vistos pela organização como investimentos, e não meramente como despesas.

Por fim, o sétimo entrevistado, que está há cerca de quatro anos na organização, considera que não é feliz no seu trabalho atualmente e que também não se identifica mais com a organização: “*No passado com certeza eu me identificava. Eu tinha orgulho de trabalhar na Empresa*” (E7). Associa esses sentimentos a mudanças na dinâmica da organização, como estar “*sempre correndo para entregar as coisas rápido*”, e, em especial, a não estar aprendendo nada de novo. Afirmou: “*Não tô trocando experiências com pessoas que querem evoluir... Tô parado*” (E7). Nesse sentido, destaca-se que, para Dolan (2015), uma “*vida infeliz contém uma preponderância de sentimentos negativos de dor (raiva, preocupação, estresse) e despropósito (tédio, inutilidade)*” (Dolan, 2015, p. 34). O entrevistado 7, em especial, relatou uma mudança em relação aos seus sentimentos e percepções acerca do trabalho. Antes, assevera que gostava do que fazia, divertia-se no trabalho, aprendia constantemente e sentia-se útil. Atualmente, porém,

não percebe muito propósito nas coisas que está fazendo, e não tem os momentos de diversão que aconteciam antes.

Kets de Vries (2001) afirma que uma condição importante que os líderes devem criar em uma organização é o sentido de competência, na qual os trabalhadores percebem que há um sentimento de crescimento e desenvolvimento pessoal permanente. A aprendizagem contínua, portanto, é essencial para prevenir a estagnação, que no caso do entrevistado 7 parece ter ocorrido, pois ele mesmo afirma que está “parado”. Essa estagnação parece ocorrer também com outros trabalhadores, que apontaram a necessidade de serem retomadas ações de desenvolvimento pessoal e profissional. Evidencia-se, desse modo, a relevância da dimensão espiritual da felicidade para esses trabalhadores.

Com a análise das entrevistas, nota-se que existem, portanto, diferentes momentos na organização: um anterior ao corte de trabalhadores, em que ocorriam práticas como incentivos à palestras, treinamentos e cursos; incentivos à saúde e esportes (time de futebol, vôlei, surfe, ginástica laboral, frutas disponíveis); processos de revisão sistemáticos, em que eram repassadas as conquistas de cada trabalhador e programado o seu desenvolvimento e progressão de carreira; além da vivência de valores na prática, como *feedback* constante (no dia a dia e por meio de uma ferramenta *online: TimeLine*), compartilhamento de conhecimentos no cotidiano e em grupos de estudos e palestras semanais, autodesenvolvimento. Ademais, haviam mais confraternizações e espaço físico para integração (espaço *pub*), e uma estrutura que proporcionava maior proximidade entre as pessoas, tanto de colegas como em relação aos líderes, sendo que estes ficavam em sala separada, mas com divisões de vidro. Observa-se, dessa forma, que existiam políticas e práticas de gestão de pessoas orientadas para as pessoas e para a construção da felicidade, ao considerar aspectos das dimensões relacional, espiritual e condições materiais de existência.

O segundo momento se deu após a redução da organização, início de reestruturação em três segmentos (três tipos de negócio) e a mudança de local de trabalho. Tal modificação se deu tanto por características do espaço físico, que, por questões estruturais do novo local, divide trabalhadores em diferentes salas, e cria um distanciamento maior em relação aos líderes (que ficam em sala separada, com paredes de concreto), quanto por práticas de gestão de pessoas que não foram mais realizadas. Além disso, de acordo com os relatos dos trabalhadores, os valores organizacionais que antes eram praticados e reconhecidos, atualmente parecem, às vezes, esquecidos, ou não mais condizentes com

a realidade organizacional. O próprio *People Care* acabou reduzindo seus trabalhadores e, portanto, as suas atividades, de modo a parecer se focar mais em questões administrativas e burocráticas, não tendo mais se dedicado tanto às pessoas, no desenvolvimento delas, em elementos considerados importantes por elas. Com a diminuição das práticas de gestão, antes avaliadas como positivas pelos trabalhadores, infere-se, por meio das respostas das entrevistas, que houve também uma diminuição da felicidade dos trabalhadores após a redução de pessoal.

Por fim, destaca-se a necessidade de os trabalhadores serem ouvidos, no sentido de expressarem quais são as suas necessidades e expectativas, quais fatores são considerados essenciais para a sua felicidade no trabalho. Nesse sentido, verificou-se que, há algum tempo, não está sendo realizado nenhum tipo de levantamento de necessidades, nem de clima, satisfação ou felicidade no trabalho. Assim, a pesquisa em questão pareceu uma oportunidade para que os trabalhadores relatassem suas vivências, o que valorizam, o que os incomoda e o que desejam que melhore em seu ambiente de trabalho, gerando grande volume de dados.

É possível promover mais ações para aumentar a felicidade dos trabalhadores?

Diversos fatores foram trabalhados até aqui, retratando políticas e práticas de gestão realizadas (ou que já foram feitas e atualmente não estão sendo desenvolvidas), e aspectos que são considerados importantes pelos trabalhadores (os existentes na organização e também os que não ocorrem, ou ocorrem de modo incipiente). Para finalizar as entrevistas, solicitou-se que tanto líderes quanto demais trabalhadores dessem sugestões com o objetivo de aumentar a felicidade no trabalho, tendo como resultado um momento de importante reflexão, bem retratado pela fala do entrevistado 5: “*É uma boa pergunta, porque reclamar é fácil.*”

Desse momento, surgiram diversas sugestões, sendo algumas focadas em aspectos materiais e outras em termos de relacionamento interpessoal e atenção às pessoas, conforme pode ser visto no quadro 6.

Quadro 6 – Sugestões de líderes e demais trabalhadores com o objetivo de aumentar a felicidade no trabalho.

Sugestões	Trechos ilustrativos de líderes	Trechos ilustrativos de demais trabalhador	Semelhanças e distinções observadas
<p>Benefícios materiais, remuneração e progressão de carreira</p>	<p>“Ah, eu acho que as práticas que a gente fazia... [pensativa] a gente já trouxe <i>quick</i> massagem para o pessoal, os próprios lanches... [...] Acho que pra mim seria gostoso e traria felicidade para eles. [...] Eu acho que eles sentem falta... Desde uma máqui-na de café moi-do...” (E1)</p> <p>“[...] E claro, assim, ter massa-gem, que a gente tinha uma vez por mês que vinha alguém... São coisas, são mimos, que tu precisa de dinheiro para ter, são supérfluos né...” (E2)</p> <p>“[...] e essa questão da progressão de carreira, né... Eu acho que isso faz toda a diferença e era uma coisa que</p>	<p>“[...] e remuneração adequada [às atividades desempenhadas], né... Eu acho que isso é um ponto.” (E8)</p>	<p>É possível perceber uma visão dissonante entre as duas gestoras de GP, sendo que E1 foca-se exclusivamente em questões materiais para aumentar a felicidade. Já E2 as considera como “coisas supérfluas” e considera a importância de retomar a progressão de carreira.</p> <p>Os trabalhadores apontam a questão de uma remuneração justa.</p>

	todo mundo gostava e valorizava e que realmente tem que voltar a ser feito.” (E2)		
Estrutura física	“Nosso escritório de volta. Principalmente para quem trabalhou no outro por algum tempo, sente muita falta do escritório antigo...” (E3)	“Acho que por parte da empresa, a parte física assim, das acomodações da empresa [...]”. (E4)	Aspecto comum, identificado por líderes e demais trabalhadores.
Definição e esclarecimento sobre a divisão das empresas	“Eu acho que hoje falta a gente equilibrar essa divisão de empresas, saber até que ponto a divisão tem que ir, até que ponto não tem que ir... [pensando] Tentar trabalhar um pouquinho mais a integração entre as pessoas, mas principalmente no <i>cross</i> ⁵¹ das empresas. Acho que isso aí é o nosso próximo desafio de se trabalhar...” (E3)		Este ponto foi mencionado na parte das sugestões apenas pelo líder de uma equipe, apesar de ser um aspecto que apareceu ao longo das entrevistas.
Incentivo a desenvolvimento (cursos, especializações, palestras,		“[...] e também a parte de incentivo, até financeiro, a cursos, especializações, acho	A questão de incentivos para o desenvolvimento pessoal e profissional foi

⁵¹ Cruzamento; mistura; delimitar o que é separado e o que está interligado.

capacitações)		que isso é importante.” (E4) “investimento no desenvolvimento, que é o que muitas vezes falta na Empresa, falta...” (E8)	citada apenas pelos trabalhadores sem cargo de liderança (quando solicitadas sugestões de melhoria).
Aproximação do People Care e líderes – atenção e escuta das pessoas	“Mais líderes... Líderes que estão junto contigo, né... Na equipe. [...] líder de pessoas, também, não só o lado técnico, que a gente já teve e que não tem agora.” (E2)	“E essa aproximação do <i>People Care</i> com as pessoas, que eu acho que eu sinto falta.” (E4) “De certa forma, o apoio da diretoria pra você saber que: ‘A gente tá preocupado com você’. [...] Realmente existir um <i>People Care</i> . Alguém que se preocupe com as pessoas.” (E5) “Talvez uma coisa que o <i>People Care</i> pudesse começar a fazer é ouvir as pessoas. Porque as pessoas tem reclamações, só que elas cansaram de tentar conversar, porque ninguém escuta elas...” (E7)	A líder E2 reconhece a necessidade de haver líderes mais próximos das pessoas. Os trabalhadores apontaram a necessidade de aproximação do <i>People Care</i> , de haver uma preocupação com as pessoas, de elas se sentirem ouvidas.

Participação nos lucros		“[...] eu acho que toda a empresa tinha que ter é participação de lucro. [...] Estar dividindo o que tu ganhou com as pessoas que fizeram você ganhar.” (E5)	Neste momento de sugestões de melhorias, esse ponto foi citado apenas por um trabalhador.
Comemorações de aniversário		“Na minha opinião é legal... De sempre que tem algum aniversário, envol-ver as outras pessoas. [...] Envol-ver as pessoas na comemoração dos outros para tu se sentir, assim, que tu tá dentro de uma família, assim.” (E6)	Neste momento de sugestões de melhorias, esse ponto foi citado apenas por um trabalhador.
Reconhecimento		“Acho que mais o reconhecimento do trabalho feito. Acho que isso está faltando. Porque tem pouca gente pra fazer muito trabalho. Então as pessoas estão se puxando bastante [...]”. (E6)	Neste momento de sugestões de melhorias, esse ponto foi citado apenas por um trabalhador.
Projetos com mais autonomia e possibilidade de utilizar a criatividade		“Talvez projetos que a gente tenha autonomia. [...] Eu tenho autonomia pra desenvolver coisas da forma que eu quero, [...]”. Autonomia	Neste momento de sugestões de melhorias, esse ponto foi citado apenas por um trabalhador.

		<p>pra gente fazer um projeto... Pro projeto que a gente tá fazendo, a gente fazer da melhor forma e não ser engessado, e poder trabalhar num time com mais calma e fazer as coisas de um jeito legal.” (E7)</p>	
<p>Reuniões semanais com trabalhadores remotos</p>		<p>“[...] acho que não custava, por exemplo, o <i>People Care</i> fazer uma vez por semana um: ‘E aí, como que você tá?’. Faz uma reunião coletiva. Não precisa perder tempo com todo mundo individual, entendeu? Mas faz uma reunião de sexta, por exemplo, com todo mundo que é remoto. [...] Se não, não faz sentido, né... As pessoas vão se distanciando cada vez mais.” (E8)</p>	<p>Este aspecto foi citado pelo único trabalhador remoto que concedeu entrevista, e evidencia a dificuldade de aproximação entre os remotos, <i>People Care</i> e os demais trabalhadores.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Um primeiro ponto a ser observado, é a diferença de preocupações entre as duas profissionais da gestão de pessoas da organização. A entrevistada 1, quando questionada sobre o que poderia ser feito no sentido de aumentar a felicidade dos trabalhadores, referiu-se apenas a aspectos materiais, bastante “presa” aos benefícios que a empresa fornecia antes, como lanches, frutas e massagem. Assim, focou-se somente nos elementos que dependem do financeiro da organização, que atualmente não dispõe de muitos recursos para isso. Já a entrevistada 2, apesar de também citar esses “mimos”, dá ênfase para outras ações como o estabelecimento e aproximação de líderes e a progressão de carreira. O terceiro entrevistado, que também possui um cargo de liderança, lembra da importância de se esclarecer a questão da divisão da empresa, refletindo sobre a necessidade de se manter a integração entre os trabalhadores.

Ao analisar as falas dos trabalhadores sem posição de liderança, observam-se diversas sugestões, desde aspectos mais materiais, como melhoria da estrutura física, remuneração adequada às atividades realizadas (relacionada, portanto, à progressão de carreira), participação nos lucros e incentivos financeiros para autodesenvolvimento, até fatores relacionais, como aproximação dos líderes e *People Care*, e reconhecimento interpessoal. É interessante perceber que um dos entrevistados (E7) menciona também autonomia, no sentido de ter espaço para criar os próprios projetos, ou pelo menos, trabalhar neles com mais qualidade, sem prazos tão apertados.

Vale ressaltar que a organização, em teoria, disponibiliza cinco horas semanais para que cada trabalhador se dedique a algum outro projeto de sua preferência (desenvolver algo novo, estudar alguma coisa, formar grupos de estudo). Contudo, na prática, os trabalhadores não estão percebendo esse incentivo (os trabalhadores não tinham sequer clareza sobre quanto tempo dispunham para isso, um chegou a mencionar apenas duas horas), não havendo uma ação mais efetiva do *People Care* para isso. Segundo relatos, muitos trabalhadores também pareciam não ter muita motivação para isso. Acredita-se que, em parte, isso tem ocorrido pelas demandas e “correria” em entregar projetos, de modo que nem gestão, nem trabalhadores tem se dedicado a isso. Entretanto, essa é uma prática interessante, utilizada por diversas empresas ao redor do mundo, como os exemplos citados por Teixeira (2012): Atlassian, Google e Gore, que desenvolvem práticas para propiciar a utilização da criatividade e inovação em tempos “livres”, de modo a contribuir com a felicidade no trabalho, sendo que os produtos criados podem se tornar produtos de venda da organização.

Outro ponto que merece destaque é em relação aos trabalhadores remotos da organização. Conforme entrevistas e discussão anterior, observa-se que há uma relação mais distante entre eles e os outros trabalhadores e, também, entre eles e o *People Care*. Assim, o entrevistado 8 (exclusivamente remoto) propõe como sugestão uma reunião semanal, que poderia ser coletiva, com a participação dos trabalhadores remotos, tendo o objetivo de aproximar um pouco esses trabalhadores, e acompanhá-los, verificando o andamento das coisas e possíveis demandas. Por meio das entrevistas, portanto, foi possível identificar sugestões em relação às práticas de gestão de pessoas, e a estrutura física na organização, em especial, no que diz respeito a melhorias na dimensão condições materiais de existência e na dimensão relacional (relações com líderes e aproximação do *People Care*) de felicidade no trabalho.

Considerações finais

Por meio das análises de documentos da gestão de pessoas da organização, bem como do seu *site* oficial, e entrevistas com líderes e demais trabalhadores, pode-se observar que muitas das políticas propostas, orientadas para a felicidade dos trabalhadores, não estão sendo realizadas atualmente. Percebe-se, portanto, que várias políticas não estão se concretizando em práticas, apesar de muitas já terem ocorrido anteriormente.

Tal constatação é percebida pelos trabalhadores, e relatada também pelos líderes, que afirmam ter ocorrido uma mudança após um processo de redução de pessoas na organização. Após a saída de cerca de trinta pessoas, a organização vem se reestruturando, focando-se em captar novos projetos e clientes, o que parece ter interferido no cotidiano organizacional. A luta por se manter no mercado, acabou gerando uma mudança na cultura organizacional, de modo que valores antes prezados e vivenciados no cotidiano acabaram se perdendo ou enfraquecendo, conforme percepção e relatos dos trabalhadores (não líderes). Ainda que formalmente eles continuem existindo e sendo os mesmos, os trabalhadores afirmam que, na prática, o que se está valorizando mais é o resultado, ou seja, entregar os projetos dentro do menor prazo possível.

Em meio a esse cenário, portanto, práticas antes realizadas pela gestão de pessoas e valorizadas pelos trabalhadores, acabaram não ocorrendo mais. Um dos fatores que pode estar relacionado a isso, foi

também a redução no setor de gestão de pessoas (*People Care*), que antes possuía quatro pessoas e, depois da redução, ficou com apenas duas, sendo uma delas, uma das sócias-proprietárias, que se ocupava também de diversas outras demandas organizacionais. Assim, conforme relato da profissional do *People Care* e dos demais trabalhadores, o que restou da Gestão de Pessoas acabou focada em questões mais administrativas e burocráticas, o que parece ter trazido repercussões para as outras práticas do setor, que se orientavam para promover maior felicidade aos trabalhadores.

Nesse sentido, observa-se que existiram dois momentos na organização: um antes da perda do cliente principal e enxugamento, em que ocorriam diversas práticas do *People Care* visando a felicidade no trabalho; e outro pós-redução, com uma busca por novos clientes, e foco na sobrevivência organizacional, em que a gestão de pessoas se concentrou nas questões mais urgentes e administrativas.

Entretanto, é importante observar que há uma diferença de percepção entre os trabalhadores que estão há mais tempo na organização (antes da redução), e os que entraram depois do processo de enxugamento. A constatação de que as práticas do *People Care* não tem contribuído para a felicidade, é referida pelos trabalhadores que estão na organização anteriormente ao processo de reestruturação, de modo que, nas entrevistas, descrevem sentir falta do ambiente físico de trabalho anterior, de práticas como ginástica laboral, massagens, disponibilização de frutas e espaço para integração nos momentos de café, por exemplo. Citam também a maior proximidade que existia entre trabalhadores e líderes, que parece não estar ocorrendo atualmente. Já os trabalhadores que ingressaram na organização após o processo de redução, declaram-se mais felizes em relação aos outros, valorizando elementos como flexibilidade de horários e possibilidade para trabalhar remoto, autonomia e bom relacionamento entre colegas de trabalho (condições materiais de existência e dimensão relacional), que não observavam em seus trabalhos anteriores, em outras organizações.

Nesse sentido, há de se refletir sobre a avaliação que as pessoas fazem, comparando aspectos anteriormente desenvolvidos na organização, com a realidade atual, cercada pelo contexto financeiro atual do próprio país. A organização parece encontrar-se em um processo de reestruturação e reequilíbrio, procurando manter-se no mercado e, ao mesmo tempo, buscando reativar práticas antes desenvolvidas, que se orientavam para a felicidade no trabalho. Porém, encontra-se com restrições financeiras para reintroduzir muitas

atividades e também dispõe de poucas pessoas para operacionalizá-las. Essa busca, contudo, parece existir por parte da organização que, durante o período de coleta de dados, abriu mais uma vaga para a área de gestão de pessoas. Essa necessidade já havia sido apontada nas entrevistas com as profissionais do *People Care* e, pouco após esse momento, a vaga foi, de fato, aberta.

Percebe-se, portanto, que além da grande dificuldade em criar e colocar em prática ações que possibilitem construir a felicidade no trabalho, as organizações ainda podem se deparar com outras situações difíceis, que tornam esse objetivo ainda mais complexo, como uma crise financeira. Nesse sentido, destaca-se a relevância do planejamento organizacional, e do replanejamento se necessário, (re)avaliando valores, missão, visão, estratégias e dificuldades que podem estar presentes na realidade interna e externa da organização.

Construir a felicidade no trabalho mostra-se um desafio complexo, que pode ser ainda mais dificultado por elementos externos à organização, que nem sempre são passíveis de previsão. Contudo, prezar pelo compartilhamento de valores e descobrir quais os fatores que mais importam para os trabalhadores, procurando desenvolvê-los, pode ser um caminho para a retenção, produtividade e felicidade das pessoas no trabalho.

Referências

- Aaker, J., Rudd, M. & Mogilner, C. (2011). If Money Doesn't Make You Happy, Consider Time. *Journal of Consumer Psychology*. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1706968>.
- Bal, P. M., de Lange, A. H., Jansen, P. G. W., Van der Velde, M.E.G. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72 (2008) 143–158, 2008.
- Bendassoli, P. F., Magalhães, M. O. & Malvezzi, S. (2014). Liderança nas organizações. In: Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E. & Bastos, A. V. B. (orgs). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2 ed.
- Bowditch, J. L. & Buono, A. F. (2006). *Fundamentos de comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: LTC, 6 ed.

- Brondani, J. P. (2010). *Relacionamento interpessoal e o trabalho em equipe: uma análise sobre a influência na qualidade de vida no trabalho*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Curso de Administração. Resgatado de: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/29873>. Acessado em: 30 jan. 2018.
- Bussular, C. Z., Scheffer, A. B. e Sawitzki, R. C. (2013). Afinal, o nome da área é Recursos Humanos, Gestão de Pessoas ou o quê? Um estudo com empresas que atuam no segmento de saúde sobre os impactos da mudança de papéis da área na identidade do grupo. *XXXVII Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro.
- Caldas, M. P. (2000). Enxugamento de pessoal no Brasil: podem-se atenuar seus efeitos em empresa e indivíduo? *Revista de Administração de Empresas*, 40(1), 29-41.
- Campaniço, E. (2012) Felicidade Organizacional - Proposta de Escala de Medida para as Organizações em Portugal. *Dissertação de mestrado*, Universidade Atlântica, Barcarena, Portugal.
- Costa, Valdecir, Souza, Katia Reis, Teixeira, Liliane Reis, Hedlund, Charles Jopar, Fernandes Filho, Luiz Antonio, & Cardoso, Leticia Silveira. (2015). Saúde e Trabalho na visão de trabalhadores da estiva do Porto Ferroviário, Rio Grande do Sul, Brasil. *Ciência & Saúde Coletiva*, 20(4), 1207-1216.
- Csikskentmihaly, M. (2004). *Gestão qualificada: a conexão entre felicidade e negócio*. Porto Alegre: Bookman.
- Cunha, G. M., & Rossi, D. (2012). Motivação: causas e benefícios no trabalho. *Revista de Psicologia*, 2(67), pp. 1-4.
- Cunha, M. P., Rego, A. & Lopes. (2013). Comportamento organizacional positivo. *Análise Psicológica*, 4 (XXXI): 313-328.
- Dalai Lama, Tenzin Gyatso & Cutler, H. C. (2004). *A arte da felicidade no trabalho*. São Paulo: Martins Fontes.

- Dolan, P. (2015). *Felicidade construída: como encontrar prazer e propósito no dia a dia*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Dvorak, N., & Sasaki, J. (2017). Employees at Home: Less Engaged. *Business Journal, Gallup*. Recuperado de <http://news.gallup.com/businessjournal/207539/employees-home-less-engaged.aspx>. Acesso em: 20 jan. 2018.
- Farsen, T. C., Boehs, S. T. M., Ribeiro, A. D. S., Biavati, V. P., & Silva, N. (2018) Qualidade de vida, Bem-estar e Felicidade no Trabalho: sinônimos ou conceitos que se diferenciam? *Interação em Psicologia*, Curitiba, v. 22, n. 1, abr. 2018. Recuperado de <https://revistas.ufpr.br/psicologia/article/view/48288>.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of applied Psychology*, v.60, p.159-70.
- Huta, V., & Ryan, R. M. (2010). Pursuing pleasure or virtue: The differential and overlapping well-being benefits of hedonic and eudaimonic motives. *Journal of Happiness Studies*, 11(6), 735-762.
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006) Entrepreneus as authentic leaders: impact on employee's attitudes. *Leadership and organization development Journal*, v. 27, n. 8, p. 646-666.
- Kamei, H. Flow no trabalho: estado de fluxo, concentração, engajamento e alto desempenho. Em Boehs, S. T. M., & Silva, N. *Psicologia positiva nas organizações e no trabalho: conceitos fundamentais e sentidos aplicados*. São Paulo: Vetor.
- Kets de Vries, M. F. R. (2001). Creating authentizotic organizations: well-functioning individuals in vibrant companies. *Human relations*, 1(54), 101-111.
- Krohne, H. W. (2002). Stress and coping theories. *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*. 22. pp. 15163-15170.

- Lieber, L.D. (2009). Why training dollars should remain in HR's recession budgets. *Employment Relations Today*, Vol. 36 No. 3, pp. 115-20.
- Lourenço, C. D. S., & Ferreira, P. A. (2012). Cultura organizacional e mito fundador: um estudo de caso em uma empresa familiar. *Gestão & Regionalidade*, Vol. 28, Nº 84, set-dez.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41-67.
- Malvezzi, S. (2015). Felicidade no Trabalho. Em *Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações*, Bendassolli, P. F., & Borges-Andrade, J. E. (Orgs), pp. 349-355. São Paulo, SP: Casa do Psicólogo.
- Mann, A. (2017). 3 Ways You Are Failing Your Remote Workers. *Business Journal, Gallup*. Recuperado de http://news.gallup.com/opinion/gallup/214946/ways-failing-remote-workers.aspx?_ga=2.159008505.252902446.1517539909-1878986664.1517446800.
- Mascarenhas, A. O. (2008). *Gestão estratégica de pessoas: Evolução, teoria e crítica*. São Paulo: Cengage Learning.
- Menegon, L. F. & Casado, T. (2006). O contrato psicológico como ferramenta para a gestão de pessoas. *R. Adm.*, São Paulo, v.41, n.2, p.125-135.
- Mohrman, S.A. and Worley, C.G. (2009). Dealing with rough times: a capabilities development approach to surviving and thriving. *Human Resource Management*, Vol. 48 No. 3, pp. 433-45.
- Monguilot, M. E., & Sánchez, P. M. (2017). Organizaciones saludables y resilientes. Un acercamiento al modelo HERO. *Rev. iberoam. Educ. investi. Enferm.*, 7(3):46-55.

- Muchinsky, P. M. (2004). *Psicologia Organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson.
- Munareto, J. (2013). A relação entre cultura organizacional, valores e comunicação organizacional: pressupostos para a prática de comunicação em um centro educacional. *Razón y palabra*, n. 82, marzo.
- Nalin, R., & Cassandre, M. P. (2017). A liderança em tempos de crise: a confiança entre líderes e liderados. *Psicologia.pt*, janeiro. ISSN 1646-6977.
- Paterman, C. (1992). *Participação e teoria democrática*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Pina, J. A., & Stotz, E. N. (2011). Participação nos lucros ou resultados e banco de horas: intensidade do trabalho e desgaste operário. *Rev Bras Saude Ocup.*, 36(123):162-76.
- Rao, M.S. (2009). Is cutting development and training in a recession a good idea? Looking at the IT and ITeS sector in India. *Development and Learning in Organizations*, Vol. 23 No. 5, pp. 7-9.
- Ribeiro, A .D. S.; Silva, N. (2018). Significados de Felicidade orientados pela Psicologia Positiva em Organizações e no Trabalho. *Revista Psicología desde el Caribe*, vol. 35, n. 1, ene – abr.
- Ribeiro, A. D. S., Silva, N., Farsen, T. C., & Budde, C. (2018). As contribuições do capital psicológico (PSYCAP) na construção da felicidade nas organizações. Em Silva, N., & Farsen, T. C. *Qualidades psicológicas positivas nas organizações: desenvolvimento, mensuração e gestão*. São Paulo: Vetor.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. & Sobral, F. (2010). *Comportamento Organizacional*. 14ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rodríguez-Araneda, M. J. (2013-2014). Social Representation of Conditions for Happiness and Living Experiences Source of Happiness in Chile and Italy. In *Journal of Behavior, Health & Social Issues*, v. 5 n. 2 Pp. 47-61.

- Ryan, R. M. & Brown, K. W. (2003). Why we don't need self-esteem: Basic needs, mindfulness, and the authentic self. *Psychological Inquiry*, 14, 71-76.
- Ryan, R. M., & Deci, E. R. (2001). On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.
- Salanova, M., & Llorens, S. (2016). Hacia una Psicología positiva aplicada. *Papeles del Psicólogo*, 3(37), 161-164.
- Schein, E. H. (1987). *Organizational culture and leadership*. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- _____. (1992). *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil.
- _____. (1995). The role of the founder in the creation of organizational culture. *Family Business Review*, v. 8, n. 3, p. 221-238, September.
- _____. (2009). *Ajuda: a relação essencial – valorize o poder de dar e receber ajuda*. São Paulo: Arx, Saraiva.
- Senge, P. R. (1999). *A dança das mudanças: Os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem*. Rio de Janeiro: Campus.
- Silva, N., Ribeiro, A. D. S., Budde, C. & Tolfo, S. R. (2017). Estado Del Arte, descubrimientos y acciones efectivas referentes a la construcción de la felicidad en las organizaciones contemporáneas. In: Erico Rentería Perez. (Org.). *Entre lo disciplinar y lo profesional: Panorama y experiencias em psicologia organizacional y del trabajo en iberoamérica*. 1ed., Colômbia: Editorial Universidad del Valle, 2017, v. 1.
- Silva, N.; Boehs, S. T. M. & Cugnier, J. S. (2017). Psicologia positiva aplicada às organizações e ao trabalho. Em Boehs, S. T. M. & Silva, N. *Psicologia positiva nas organizações e no trabalho: conceitos fundamentais e sentidos aplicados*. São Paulo: Vetor.

- Silva, N., & Nicolazzi, E. M. (2012) Crenças de trabalhadores de uma universidade pública federal sobre adoção da gestão de pessoas por competências. Em Franco, S., & Correa, N. (Org.). *Tecnologias Sociais: Innovación, contradicciones y desafíos en la organización del trabajo*. 1 ed., Montevideo: Editorial Psicolibros Universitario, v. 1, p. 95-110.
- Silva, N., & Tolfo, S. R. (2012). Trabalho significativo e felicidade humana: explorando aproximações. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 12(3), 341-354. Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572012000300008&lng=pt&tlng=pt.
- Siqueira, M. M. M. & Gomide Júnior, S. (2014). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E. & Bastos, A. V. B. (orgs). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2 ed.
- Tamayo, A. (2005). Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. In: Tamayo, A. & Porto, J. B. (Orgs.). *Valores e comportamento nas organizações* (pp. 160-186). Rio de Janeiro: Vozes.
- Tamayo, A., & e Gondim, M. G. C. (1996) Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração*, São Paulo, v.31, n.2, p.62-72, abr./jun.
- Tamayo, A. (1996). Valores organizacionais. In: Tamayo, A.; Borges-Andrade, J. E., & Codo, W. (org). *Trabalho, Organizações e Cultura*. Coletâneas da ANPEPP.
- Teixeira, A. (2012). *Felicidade S. A.* Porto Alegre: Arquipélago editorial.
- Waldinger, R. (2015). What Makes a Good Life? Lessons from the longest study on happiness [Arquivo de vídeo]. Recuperado de https://www.ted.com/talks/robert_waldinger_what_makes_a_good_life_lessons_from_the_longest_study_on_happiness?language=pt-br.

Zanelli, J. C. & Silva, N. (2012). *Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2 ed.

4.4 ESTUDO 4 – IMPACTOS DE UM PROCESSO DE ENXUGAMENTO NAS POLÍTICAS E NAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS DE UMA ORGANIZAÇÃO E A PERCEPÇÃO DE FELICIDADE DOS TRABALHADORES⁵²

Cristiane Budde
Narbal Silva

Resumo: O cenário organizacional tem passado por diversas transformações e desafios, o que pode trazer impactos também para a felicidade os trabalhadores. Assim, reflete-se acerca da possibilidade de as pessoas construírem a felicidade no trabalho, quais fatores são importantes para isso e como a gestão de pessoas pode contribuir na sua construção. A pesquisa em questão foi desenvolvida em uma organização privada de tecnologia, que passou recentemente por uma redução de pessoal. Discute-se, portanto, as repercussões desse processo de mudança para as políticas e as práticas de gestão de pessoas e para a percepção de felicidade dos trabalhadores, de modo que foram realizadas análises de documentos, entrevistas (com líderes e demais trabalhadores) e aplicação de um questionário. Foram identificados diversas políticas e fatores relevantes para a felicidade no trabalho, como reconhecimento, desenvolvimento pessoal e profissional e relacionamentos interpessoais positivos. Contudo, na prática, muitas das políticas existentes acabaram se perdendo em meio ao processo de redução e reestruturação organizacional, o que trouxe impactos para a felicidade dos trabalhadores. Apesar disso, todos os participantes afirmaram acreditar que é possível ser feliz no trabalho.

Palavras-chave: Felicidade no trabalho; percepção; gestão de pessoas; mudança organizacional.

Introdução

O contexto econômico atual tem trazido grandes desafios para o crescimento e, até mesmo, para a sobrevivência de muitas organizações. Tal fato, portanto, tem impactado também no funcionamento interno organizacional, de modo que, por vezes, percebe-se a necessidade de

⁵² Artigo submetido a uma revista Qualis B1.

uma mudança organizacional significativa (transformacional), em que há ruptura em relação aos padrões anteriores, de modo a modificar procedimentos, valores, identidade e estruturas (Machado, & Neiva, 2017). Essas mudanças podem trazer repercussões imediatas para a gestão de pessoas e, ademais, para os trabalhadores, que precisam se adaptar rapidamente ao contexto, e buscar equilibrar as demandas e exigências do mercado com a qualidade de vida, o desenvolvimento e a felicidade pessoal e profissional. Para reduzir possíveis efeitos negativos e resistências às mudanças, ressalta-se a comunicação transparente, a construção de uma nova visão positiva de futuro e treinamentos para o aprendizado de novos conhecimentos necessários (Schein, 1987; Machado, & Neiva, 2017).

Além das modificações internas, às vezes, as organizações, na tentativa de se manterem funcionando e competitivas no cenário econômico, precisam, inclusive, reduzir o seu tamanho. Dessa maneira, observa-se um desafio ainda maior para a gestão de pessoas, no sentido de preparar os trabalhadores para a mudança, auxiliar os que estão em processo de desligamento e, em especial, dar suporte e segurança às pessoas que permanecerão na organização (Robbins, Judge, & Sobral, 2010).

Com base nessas considerações iniciais, o objetivo deste estudo é investigar os impactos de um processo de enxugamento nas políticas e nas práticas de gestão de pessoas adotadas por uma organização de tecnologia, e a percepção de felicidade dos trabalhadores que permaneceram ou ingressaram nela após essa redução. Pretende-se, assim, compreender como as pessoas percebem a sua felicidade diante das mudanças que ocorreram, e ainda estão acontecendo na organização, com o processo de saída de diversos trabalhadores e a reestruturação de suas políticas e práticas.

Gestão de pessoas e a felicidade no trabalho

Os trabalhadores constituem o princípio essencial da dinâmica organizacional, de modo que eles conferem energia às atividades e aos processos, apresentam inovações, (re)criam situações e contextos que podem auxiliá-la se tornar mais competitiva e cooperativa (Davel, & Vergara, 2012). Nesse sentido, destaca-se a importância das pessoas nas organizações e do modo de geri-las no contexto de trabalho, desenvolvendo-as e aumentando suas potencialidades, de maneira a contribuir com o alcance dos objetivos organizacionais e pessoais.

Evidencia-se, portanto, as políticas de gestão de pessoas, que definem o referencial teórico e prático para que isso seja possível.

Cabe lembrar que, de acordo com Fiuza (2010), o termo *políticas* refere-se ao estabelecimento de um “tom geral”, em que determinadas práticas são construídas e trabalhadas, visando o alcance de objetivos específicos. Já o termo *práticas* diz respeito ao conjunto de práticas ou atividades inseridas nas políticas, incluindo-se o entendimento de hábito, rotina, ação (Demo, & Nunes, 2012). Nesta compreensão, as *políticas* se operacionalizam por meio das *práticas* (Fiuza, 2010).

No conceito apresentado por Dutra (2012, p. 17), a gestão de pessoas é compreendida como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. Destaca-se, assim, a relevância da confluência entre expectativas, valores e objetivos pessoais e organizacionais, e, portanto, a necessidade de se identificar meios de tornar isso possível, de modo a gerar benefícios aos trabalhadores e à organização.

Dentro das políticas e práticas de gestão de pessoas, pode-se elencar diversos processos ou eixos de atuação. Gondim, Souza e Peixoto (2013) propõem três grandes sistemas: Ingresso; Desenvolvimento; e Valorização de pessoas. Esses sistemas englobam diversas práticas, que envolvem desde recrutamento, seleção, socialização, desenvolvimento de pessoas (capacitações, aprendizagem, acompanhamento) e reconhecimento (financeiro, recompensas, planos de carreira, justiça).

No presente estudo, serão focadas as políticas e as práticas de gestão de pessoas orientadas para a construção da felicidade no trabalho. Cabe destacar que, há na literatura, diversas concepções acerca da definição de felicidade e felicidade no trabalho. Por vezes, é mencionada como sinônimo de bem-estar ou bem-estar subjetivo, outras vezes como uma emoção, ou associada à visão de hedonia ou eudaimonia, sendo que a felicidade hedônica está relacionada aos prazeres mais imediatos, de curto prazo, enquanto a eudaimônica, à busca de significado e propósito. Além disso, existem diversas confusões conceituais, já apontadas por outros autores, em relação a construtos relacionados, mas distintos (Ribeiro et al, 2017, Budde, & Silva, no prelo [artigo 1], Ribeiro e Silva, 2018).

Neste estudo, adotou-se o conceito de felicidade como um conceito “guarda-chuva”, ou seja, mais amplo que outros construtos relacionados (como satisfação, qualidade de vida ou bem-estar) (Souza,

& Porto, 2015; Fisher, 2010, Malvezzi, 2015) e que abrange tanto emoções positivas e sentimentos de prazer (hedonia), quanto aspectos referentes ao desenvolvimento, significado e propósito (eudaimonia) (Dolan, 2015; Souza, & Porto, 2015; Keyes, 2007; Huta, & Ryan, 2010). A felicidade, portanto, envolve experiências de prazer e de propósito, e pode ser gradativamente construída no ambiente físico e psicossocial de trabalho.

Propõem-se, assim, que a felicidade no trabalho pode ser dividida em quatro dimensões: condições materiais de existência, dimensão relacional, dimensão espiritual e dimensão pessoal (Silva, Ribeiro, Budde, & Tolfo, 2017). Assim, a primeira engloba questões mais objetivas, referentes ao ambiente físico de trabalho, carga horária, além da remuneração e benefícios recebidos. A segunda, diz respeito ao ambiente psicossocial de trabalho e a qualidade das interações entre os trabalhadores, envolvendo reconhecimento, confiança, empatia, gratidão, cooperação, amizade, participação, respeito, transparência, compartilhamento de aprendizagens. A terceira, denominada espiritual, abrange propósitos pessoais e profissionais dos trabalhadores, bem como os objetivos organizacionais percebidos como significativos e relevantes, o uso e desenvolvimento de competências, motivação, criatividade e inovação. Por fim, a dimensão pessoal se relaciona aos aspectos de autoconhecimento, e de personalidade, em especial, a autoestima e a autoeficácia, e também otimismo, esperança e resiliência.

Considerando o conceito de felicidade utilizado e as dimensões que dele fazem parte (com todos seus componentes), observa-se a relevância que as políticas e as práticas de gestão de pessoas podem ter para o desenvolvimento da felicidade no trabalho. Dentre os aspectos citados, é possível identificar, portanto, diversas ações que poderiam ser planejadas e postas em prática, com o intuito de promover maior felicidade no trabalho. Neste estudo, buscou-se identificar, portanto, esses elementos na prática de uma organização de tecnologia, que, segundo indícios verificados antes da coleta de dados, possui diversas políticas associadas à felicidade no trabalho e que passou recentemente por um processo de redução de pessoas (*downsizing*).

Processo de redução e reestruturação organizacional e implicações aos trabalhadores

Em algumas situações, frente a dificuldades no ambiente externo, as organizações podem perceber a necessidade de reduzir seu

tamanho e diminuir despesas (Bowditch, & Buono, 2006). Assim, pode-se realizar o processo chamado de *downsizing*, que consiste em um esforço sistemático para tornar a organização mais enxuta, e pode ser operacionalizado, por exemplo, pela redução de pessoal (Robbins, Judge, & Sobral, 2010), que segundo Caldas (2000) é a maneira mais usual de diminuir o tamanho organizacional.

Dessa forma, na tentativa de sobreviver no cenário do trabalho, muitas vezes, a gestão opta pela solução que lhe parece mais simples e direta para o controle dos custos, que é a demissão de empregados (Bowditch, & Buono, 2006). Entretanto, a verdadeira reestruturação da organização, exige muito mais do que essa redução de pessoal, devendo trabalhar com aspectos como o realinhamento de atitudes, valores e orientações aos trabalhadores que permanecem (McKinley et al, 2000).

Apesar dos benefícios que podem decorrer da redução, como menos burocracia na tomada de decisões, comunicações mais fluidas e maior empreendedorismo, as economias e vantagens que resultam de um *downsizing* tendem a ficar abaixo do esperado (Beleryan, & Kleiner, 2003). Além disso, os gestores nem sempre têm conhecimento sobre as repercussões que um processo de *downsizing* pode trazer aos trabalhadores e à organização, de modo que, às vezes, não o realizam da melhor maneira possível.

Nesse sentido, embora haja, de modo geral, um resultado positivo, principalmente pela diminuição significativa no custo dos salários, o enxugamento pode afetar a postura dos trabalhadores, que podem se sentir ameaçados com futuras demissões ou apresentar menos comprometimento com a organização (Trevor, & Nyberg, 2008). Dessa forma, é necessário que se procure diminuir os efeitos negativos decorrentes de um processo de redução, buscando prepará-lo com antecedência, comunicando as mudanças aos trabalhadores e propiciando a sua participação e, ademais, proporcionando assistência a quem será desligado da organização (Robbins, Judge, & Sobral, 2010).

A gestão de pessoas, portanto, tem papel muito importante nos processos de redução e reestruturação. Ela deve atuar no planejamento do enxugamento, preparação e suporte aos trabalhadores, tanto aos que permanecerão, quanto aos que sairão da empresa, demonstrando preocupação e cuidado com as pessoas. Pode-se inferir, desse modo, que processos de enxugamento podem ser geradores de insegurança e estresse nas organizações, interferindo também na percepção de felicidade dos trabalhadores. Nesse sentido, Cooper (2009) afirma que períodos de reestruturação organizacional, de perda de empregos e de

inseguranças no trabalho, influenciam negativamente a felicidade. Ressalta-se, então, a relevância da atuação da gestão, podendo diminuir resultados negativos, e atuar no fortalecimento e realinhamento de atitudes, valores, comportamentos e orientações (Schein, 1987).

Destacam-se, portanto, as organizações chamadas de positivas, pois nelas, segundo Kanan (2017), os problemas que ocorrem são tratados como possibilidades de mudança e progresso. Assim, apesar das dificuldades, empecilhos e aspectos negativos que impactam as organizações positivas, elas tendem a recorrer à capacidade e energia dos trabalhadores para a resolução dos problemas (Kanan, 2017). Para isso, contudo, é necessário que haja planejamento, suporte e visão positiva de futuro, o que precisa ser mediado pela gestão de pessoas. Em relação a isso, também Llorens, Martínez, Cugnier & Budde (2018, p. 158) descrevem as organizações saudáveis e resilientes (HERO), que se caracterizam por realizarem ações sistemáticas, planejadas e proativas para “melhorar os processos e resultados, tanto dos gestores como dos demais trabalhadores”. Ademais, estas organizações mantêm um ajuste positivo diante de mudanças e adversidades, fortalecendo-se e aprendendo com elas. Como recursos e práticas, uma organização saudável e resiliente pode apresentar estratégias de comunicação, apoio social, *feedback*, autonomia, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, trabalho em equipe, e líderes positivos (Martínez, Salanova, & Llorens, 2017).

Neste artigo, serão discutidos os impactos da redução de pessoal, e da reestruturação organizacional subsequente, nas políticas e nas práticas de gestão de pessoas de uma organização de tecnologia, de maneira a verificar os ajustes e as modificações decorrentes na organização, e a percepção de felicidade dos trabalhadores. A seguir, apresenta-se o método utilizado na pesquisa.

Método

O presente estudo tem caráter descritivo e exploratório, sendo desenvolvido em uma organização de tecnologia de Santa Catarina (estudo de caso em profundidade), que passou recentemente por um processo de redução de pessoal. Assim, a empresa em questão reduziu o seu tamanho para cerca da metade, devido a perda de um cliente importante, contando atualmente com cerca de trinta trabalhadores, sendo que aproximadamente dez deles atuam de maneira exclusivamente remota (*home office*). O objetivo desta pesquisa, como

mencionado anteriormente, é investigar os impactos nas políticas e nas práticas de gestão de pessoas adotadas por uma organização de tecnologia após o processo de enxugamento, e a percepção de felicidade dos trabalhadores que permaneceram ou ingressaram nela após essa redução.

Nesse sentido, a escolha da organização se deu pela constatação de indícios acerca de políticas e de práticas de gestão de pessoas que buscavam a promoção da felicidade dos seus trabalhadores. Tais indícios se deram por indicação de uma profissional da psicologia, e pela análise do *site* oficial e das redes sociais da organização, bem como em sites de avaliação anônima de empresas (*GlassDoor* e *Love Mondays*), visita da pesquisadora à empresa e em conversa com os profissionais de gestão de pessoas, denominado por eles como “*People Care*”.

Para a coleta de dados, foi realizada análise documental dos documentos de gestão de pessoas, *site* da empresa e de avaliações anônimas, bem como de documento contendo os valores organizacionais. Foi aplicado também um questionário (utilizando escala *likert* de cinco pontos⁵³) visando identificar o conceito de felicidade dos trabalhadores, as suas percepções de felicidade e fatores considerados relevantes por eles para alcançá-la. Por fim, foi realizada uma entrevista com oito trabalhadores, sendo três com cargos de liderança (dois gestores e um líder de equipe) e cinco sem posição de liderança. Destes, todos, exceto um dos gestores (que também é sócio-proprietário da empresa), responderam também o questionário.

Dentre os três líderes⁵⁴, uma das entrevistadas é uma das sócias-proprietárias da organização e diretora do *People Care*. Outra entrevistada também faz parte deste setor. A terceira pessoa ocupa a posição de líder de equipe/gerenciamento de projetos. Todos os entrevistados tem, pelo menos, curso superior concluído, e idades variando entre 25 e 41 anos⁵⁵. O tempo de permanência de organização varia entre cinco anos e meio (tempo de existência da empresa) e oito

⁵³ Variando de: 1-Discordo totalmente, até 5-Concordo totalmente.

⁵⁴ Na organização em que foi realizada a pesquisa, é utilizada apenas a palavra líder, e não gestor. Contudo, às vezes utilizam o termo ‘CEO’, no caso do principal fundador e sócio, e ‘diretora do *People Care*’ (para a esposa do CEO e também fundadora).

⁵⁵ Por se tratar de uma empresa pequena, com poucos trabalhadores, os dados sócio-demográficos serão omitidos neste estudo, visando a preservação do sigilo.

meses. A escolha dos entrevistados se deu por meio da voluntariedade, considerando a contemplação de diferentes setores da organização e um período mínimo de tempo de trabalho de seis meses, por considerar que há um tempo mínimo para conhecimento e adaptação aos processos e cultura organizacionais.

O tempo de trabalho também foi considerado para os respondentes do questionário, contudo, ele foi enviado a todos os trabalhadores, que foram convidados a respondê-lo via *online* (*GoogleForms*). No total, houveram dezesseis (16) respondentes. Apesar do número pequeno, os resultados evidenciaram elementos importantes para a felicidade dos trabalhadores, como os relacionamentos interpessoais, principalmente nas perguntas abertas. Para a análise dos dados do questionário, utilizou-se estatística descritiva e análise de conteúdo de Bardin (2004) para as questões abertas.

As entrevistas também foram submetidas à análise de conteúdo de Bardin (2004), observando-se as etapas sugeridas: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Finalmente, foi realizada uma triangulação dos dados (documentos, questionário e entrevistas), que é o foco deste artigo, compreendida como a utilização de uma série de fontes de dados para examinar um fenômeno específico, com o objetivo de melhorar a confiabilidade dos dados (Gray, 2012).

Resultados e discussão

Para a discussão dos resultados encontrados nos documentos, questionários e entrevistas, construíram-se três categorias de análise: 1. O processo de redução e as mudanças decorrentes dele, 2. Políticas e práticas de gestão de pessoas orientadas para a felicidade e o processo de redução e 3. Percepção de felicidade dos trabalhadores.

O processo de redução e as mudanças decorrentes dele

Por meio das conversas iniciais e, principalmente, das entrevistas com líderes e trabalhadores, foi possível compreender um pouco da história da organização pesquisada, que foi fundada em 2012, com o intuito de atender a demanda de um cliente, uma grande empresa. Depois de um ano de funcionamento, a organização pesquisada começou a ampliar sua atuação, buscando novos clientes e

desenvolvendo seus próprios produtos. Apesar dessa ampliação, cerca de metade dos seus trabalhadores permanecia trabalhando para os projetos desse primeiro cliente.

Ao longo do período de crescimento organizacional, foi-se identificando a necessidade de estabelecimento e desenvolvimento de lideranças, valores e procedimentos. Estes, foram construídos com base nas crenças, valores e experiências dos fundadores (casal sócio-proprietário) e com a participação dos demais trabalhadores. Tinham como um dos objetivos, proporcionar um ambiente de trabalho propício ao desenvolvimento pessoal e organizacional, construído pelos próprios trabalhadores, e que possibilitasse, portanto, a felicidade no trabalho. Nesse sentido, tanto os valores e documentos organizacionais acessados, quanto os questionários e as entrevistas, demonstraram elementos importantes para a felicidade dos trabalhadores: compartilhamento de ideias e conhecimento, gratidão, *feedbacks* positivos, possibilidades de desenvolvimento pessoal e profissional e planejamento de carreira, bons relacionamentos interpessoais, benéficos, entre outros aspectos, abarcados nas dimensões relacional, espiritual e condições materiais de existência, propostas neste artigo como componentes do conceito de felicidade no trabalho (Silva, Ribeiro, Budde, & Tolfo, 2017; Silva, Boehs, & Cugnier, 2017).

Em 2015, quando os valores, procedimentos, políticas e práticas de gestão de pessoas estavam estabelecidos e, pelo que foi relatado nas entrevistas (com gestores e demais trabalhadores), legitimados e valorizados pelos membros organizacionais, houve o rompimento repentino do contrato com o principal cliente. Este, afirmou que a partir do mês seguinte, eles não manteriam mais o projeto a que muitos trabalhadores estavam vinculados.

A partir deste momento, os gestores da organização iniciaram esforços para prorrogar o contrato e evitar o *downsizing*, buscando novos clientes. Esse esforço foi relatado nas entrevistas com gestores e também com demais trabalhadores, que perceberam esse movimento, ou ficaram sabendo dele por meio da história oral da organização (no caso dos trabalhadores que ingressam após a redução). Entretanto, o enxugamento foi inevitável, e, a partir da constatação disso pelos gestores, houve a comunicação aos demais trabalhadores, o levantamento de trabalhadores que desejavam permanecer na organização, e a assistência a quem preferia sair frente às incertezas futuras de sobrevivência da empresa. Nestes casos, quando a pessoa manifestava interesse em buscar outro emprego, a gestão auxiliou na

procura de novas vagas e indicações. Observa-se, dessa maneira, que a gestão de pessoas atuou em elementos importantes para reduzir os efeitos negativos de um *downsizing*, como a comunicação de informações, a participação dos trabalhadores nesse processo, e a assistência prestada, tanto a quem ficou, quanto a quem estava em processo de desligamento, aspectos citados por Robbins, Judge e Sobral (2010).

Apesar disso, modificações e consequências passaram a ser observadas na organização, que não dispôs de tempo para planejar e reestruturar seu funcionamento, políticas, processos e estabelecer uma nova visão de futuro compartilhada, que é extremamente relevante em um contexto organizacional (Kets de Vries, 2001). Um dos elementos que ficou bem evidente nas visitas da pesquisadora à empresa, nos questionários e, principalmente, nas entrevistas, foi em relação às mudanças que estavam ocorrendo há cerca de um ano na organização. Assim, nas primeiras visitas, para as conversas iniciais com a área de gestão de pessoas, observou-se o ambiente físico de trabalho e os artefatos visíveis da cultura organizacional (Schein, 1987). O local de trabalho era descontraído, sem formalidades e exigência de vestimentas específicas (*no dress code*), com mural de recados e mensagens dos próprios trabalhadores, poucas divisões de sala, e que, quando haviam, eram de vidro, denotando a ideia de transparência, aspecto importante do conceito de liderança autêntica (Cunha, & Esper, 2017) e de relações autênticas entre os trabalhadores. Ademais, havia um *Espaço Pub*, em que os trabalhadores podiam fazer uma pausa, uma refeição, descansar ou descontrair.

Contudo, após a redução de pessoal, houve também a necessidade de mudança de local físico da organização, que foi para um espaço menor, com paredes de concreto, paredes brancas e sem um espaço destinado à integração social nos intervalos de trabalho. Além disso, anteriormente, os valores organizacionais encontravam-se bastante visíveis (escritos com giz em quadro na parede), próximos do *Espaço Pub*. No novo espaço, esses valores encontravam-se perto de uma das portas de uma sala, mas em tamanho bem menor, impresso em uma folha A4. Nas respostas dos questionários, entretanto, os trabalhadores, em sua maioria, declararam conhecer e se identificar com os valores organizacionais.

Em relação a isso, vale destacar que os valores organizacionais e os comportamentos valorizados parecem estar sofrendo alterações na prática, ou seja, os valores e comportamentos preconizados nos

documentos e discurso, parecem não serem os mesmos que estão acontecendo no comportamento cotidiano dos gestores e demais trabalhadores. Este aspecto evidenciou-se por meio das entrevistas realizadas com os trabalhadores sem cargo de liderança, pois, em geral, eles relataram que os valores pregados e praticados anteriormente, bem como os comportamentos que eram valorizados, tem se modificado desde o momento de redução de pessoal e reestruturação da empresa. De acordo com Senge (1999) esse é um dos desafios que precisa ser enfrentado pelos gestores, a medida que, em processos de mudança, pode haver um descompasso entre valores estabelecidos e comportamentos dos líderes. Pode ocorrer, assim, uma redefinição de valores e comportamentos esperados, e a necessidade de reforça-los no cotidiano, estabelecendo também uma nova visão de futuro (Schein, 1987; Zanelli, & Silva, 2012).

Antes do *downsizing*, os valores, segundo os entrevistados sem cargo de liderança, eram claros e praticados, sendo que os trabalhadores se identificavam com eles. Tal fato pode estar associado à gestão de pessoas, que desde o processo de recrutamento e seleção visava apresentar os valores e comportamentos valorizados, procurando identificar candidatos que compartilhassem deles. Quando da contratação de uma nova pessoa, esta também passava por uma socialização organizacional, momento importante, pois nele, passava a ser introduzida na cultura organizacional, conhecendo sua história, valores e regras (Zanelli, & Silva, 2012).

Vale ressaltar que, depois do início do processo de enxugamento, houve também a entrada de um novo sócio na organização, que, segundo entrevista com um dos líderes (Entrevistado 2, E2), tem valores e modos de trabalhar diversos dos que eram preconizados anteriormente. Esse é um dos fatores que parece estar influenciando na necessidade que a gestão percebe em reestruturar a empresa, sendo que se está trabalhando para dividi-la em três segmentos diferentes. Contudo, essa necessidade de divisão parece estar bem distante da compreensão dos demais trabalhadores, que relatam não identificar sentido prático nela, apesar de mencionarem que talvez seja necessária burocraticamente. Os entrevistados sem cargo de liderança relatam perceber, em especial, mudanças quanto às relações de ajuda e de relacionamentos interpessoais, citados na literatura como importantes para a felicidade (Aaker, Rudd e Mogilner, 2011; Boehs, Silva, Cugnier, 2017), e que acabam prejudicadas com essa divisão, pois a comunicação e integração passariam a não ser tão facilitadas quanto antes.

Dessa forma, para eles, essas questões acabam impedindo a integração e a participação em diferentes projetos, ainda que seja apenas com a contribuição de ideias, e o compartilhamento de conhecimentos entre as diferentes áreas, o que acontecia com frequência anteriormente. Vale destacar que esse fato também se contrapõe a dois dos valores da organização, que se relacionam justamente ao compartilhamento de ideias e ao auxílio entre os trabalhadores, aspectos avaliados positivamente nos questionários, nas entrevistas e preconizados nos documentos. Ademais, constituem-se em elementos relevantes da dimensão relacional de felicidade no trabalho (Silva, Ribeiro, Budde, & Tolfo, 2017).

Assim, apesar das respostas observadas no questionário (trabalhadores afirmaram conhecer e se identificar com os valores) e do documento contendo os valores e sua descrição, observa-se por meio das entrevistas, que os trabalhadores que estão há mais tempo na organização (desde antes da redução) estão percebendo uma modificação dos valores e também dos comportamentos valorizados pela gestão. Há de se refletir, portanto, sobre o impacto dessas mudanças, caso elas não sejam adequadamente trabalhadas, pois, de acordo com estudo de Sousa e Porto (2015), a confluência entre valores pessoais e organizacionais afeta positivamente a felicidade no trabalho. Se, contudo, os trabalhadores não se identificarem mais com os novos valores que estão sendo preconizados na prática, podem, portanto, reduzir a identificação com a organização e também a sua percepção de felicidade no trabalho.

O quadro 1 representa as confluências e as divergências entre os comportamentos valorizados e os valores, segundo documentos, entrevistas com gestores e entrevistas com demais trabalhadores.

Quadro 1 – Convergências e divergências a respeito dos comportamentos valorizados e dos valores preconizados na organização.

Comportamentos a serem avaliados para desenvolvimento do trabalhador (documento da gestão de pessoas)	Comportamentos valorizados pela gestão segundo entrevista com líderes	Comportamentos valorizados pela gestão segundo entrevista com demais trabalhadores
- comunicação	- vontade de aprender	- compartilhamento de

<ul style="list-style-type: none"> - trabalho em equipe - participação nas atividades da empresa (blog, palestras, recrutamento e seleção) - proatividade - relacionamento com cliente - conformidade com procedimentos (ex.: trabalho remoto) - nível de inglês (eram dadas aulas de inglês na organização) 	<p>e ensinar</p> <ul style="list-style-type: none"> - autodesenvolvimento - dar e receber <i>feedbacks</i> - inovar e dar ideias para outros projetos (além do próprio) - sinceridade/diálogo aberto 	<p>valores individuais e organizacionais (embora não mais como antes)</p> <ul style="list-style-type: none"> - compartilhamento de informações/conhecimentos - cumprir prazos; entregar resultados rapidamente - comprometimento
<p>Valores organizacionais</p>	<p>Principais valores praticados segundo líderes</p>	<p>Principais valores praticados segundo trabalhadores</p>
<p>Há um documento específico para descrever os valores organizacionais, que são dez⁵⁶.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Feedback</i>; - Confirmar que foi compreendido; - Gratidão - Autodesenvolvimento - Amizade (não é um valor formalizado e o líder que o citou reconhece isso, mas frisou sua importância no cotidiano) 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidade; - Compartilhamento de informações; - <i>Feedback</i>; - Ouvir as pessoas; - Entrega (prazos) e qualidade dos projetos e no atendimento ao cliente (não é um valor formalizado)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Assim, considerando as mudanças nos valores praticados e comportamentos valorizados, os entrevistados (sem cargo de liderança) relataram observar um aumento de rotatividade voluntária na empresa. Um deles, inclusive, demonstrou ter clara intenção de sair, sendo que afirmou não se identificar mais com a organização como anteriormente, perceber que não está aprendendo nada de novo e não se sentir feliz no trabalho. De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), este é um

⁵⁶ Não serão apresentados todos os valores da empresa devido ao sigilo da organização.

efeito possível em organizações que realizam o *downsizing*, pois, pode ocorrer o baixo investimento nos trabalhadores. Estes, então, podem optar pela saída voluntária, de modo que a organização acaba perdendo um capital humano vital. Medeiros, Alves e Ribeiro (2012) apontam que as pessoas podem desejar sair da organização por diversos motivos, como, por exemplo, falta de motivação, busca de uma colocação melhor no mercado ou descontentamento com alguma política ou prática da organização. Chiavenato (2010, p. 90) adiciona ainda como possíveis causas “a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho”.

Inferese, dessa maneira, que o momento de mudança organizacional pela qual a organização ainda está passando, com suas respectivas modificações nos valores e em algumas práticas, está interferindo na identificação dos trabalhadores com os valores e na possibilidade de construir a felicidade no trabalho. Isso porque as pessoas têm observado uma mudança de comportamentos valorizados, em especial no que diz respeito a “entregar o projeto no prazo”, em detrimento de momentos de desenvolvimento, aprendizagem e compartilhamento de ideias.

Políticas e práticas de gestão de pessoas orientadas para a felicidade e o processo de redução

Além das mudanças que os trabalhadores têm percebido nos comportamentos valorizados e valores praticados, eles declaram sentir falta de várias práticas de gestão de pessoas que ocorriam anteriormente (desenvolvimento de líderes, grupos de atividades físicas, incentivo ao desenvolvimento profissional, etc.), mas que, na atualidade, constam apenas como políticas. Assim, eles relataram que, talvez em função disso, muitos trabalhadores, passado um período da redução, optaram pela demissão voluntária.

Caldas (2000) também elencou em seu estudo outras consequências que podem ocorrer frente a processos de enxugamento, como a perda das lideranças, queda na participação em programas de envolvimento de pessoal, perda da visão estratégica, sobrecarga de trabalho, perda de confiança na empresa e/ou na sua direção, etc. Alguns desses efeitos negativos também foram identificados na organização pesquisada, como a perda de grande parte dos líderes, perda da visão

estratégica (pelo menos entre os trabalhadores sem cargo de liderança), sobrecarga de trabalho, pois permaneceram poucas pessoas com acúmulo de atividades e, também, uma diminuição da participação em programas de envolvimento de pessoal (como grupos de estudos e voluntariado).

Em relação a este último aspecto, é possível observar que atividades desenvolvidas anteriormente, que dependiam da participação dos trabalhadores, acabaram se perdendo ao longo do tempo. Ao analisar um documento da área de gestão de pessoas (contendo as políticas), por exemplo, identificou-se uma política relacionada ao desenvolvimento de grupos de competência e troca de conhecimento por meio de palestras internas (além das com palestrantes externos), que seriam desenvolvidas pelos próprios trabalhadores. Nas entrevistas, os trabalhadores, tanto gestores quanto os demais, afirmaram que esses grupos de estudos e palestras aconteciam com frequência. Cada pessoa poderia propor um tema de que tinha conhecimento e ministrar uma palestra, ou então um grupo de pessoas poderia se reunir para estudar algo que seria importante para o seu trabalho ou desenvolvimento pessoal/profissional. Contudo, de acordo com as entrevistas, essas atividades pararam de ocorrer. Também por meio dos questionários, observou-se que existem poucas práticas visando o desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores atualmente. Esse ponto foi identificado, tanto em entrevistas quanto no questionário, como importante para os trabalhadores, que sinalizaram a necessidade de se retomar práticas de gestão de pessoas que incentivem a o desenvolvimento pessoal, profissional, a aprendizagem e o compartilhamento dela. Vale destacar que esses são elementos das dimensões relacional e espiritual de felicidade no trabalho (Silva, Ribeiro, Budde, & Tolfo, 2017), uma vez que estão atrelados às discussões e integração provenientes do compartilhamento de conhecimento e desenvolvimento.

Os líderes, nas entrevistas, reconheceram que os incentivos para aprendizagem e desenvolvimento pessoal e profissional quase não estão acontecendo. Segundo eles, têm acontecido mais em nível informal, ou seja, sem um planejamento e estruturação por parte da gestão. Em relação a isso, os dois tipos de aprendizagem, informal e formal, dependem de processos individuais de aprendizagem (condições internas), mas que “precisam de condições externas ou ambientais propícias e estimulantes ao aprendiz” (Abbad, & Borges-Andrade, 2014, p. 249). Contudo, conforme respostas do questionário e entrevistas, isso

não vêm ocorrendo na prática da organização estudada, de modo que os trabalhadores relataram não dispor de incentivos e situações propícias, não se sentindo motivados e com energia para propor palestras ou desenvolver grupos de estudo, por exemplo.

Para Abbad e Borges-Andrade (2014), algumas práticas de gestão de pessoas favorecem as aprendizagens no contexto de trabalho. Segundo os autores, as mais eficazes estão relacionadas ao acompanhamento, *feedback* e à orientação individualizada. Nesse sentido, observa-se que esses fatores estão entre as políticas organizacionais da empresa pesquisada (previstas nos documentos). Entretanto, atualmente, não têm se traduzido em práticas. Permanece, mas em menor proporção, o *feedback*, mas a construção de um plano de desenvolvimento individual, o acompanhamento e a orientação, praticamente não têm ocorrido. Csikszentmihaly (2004) afirma que, na contemporaneidade, raramente são fornecidos *feedbacks* adequados aos trabalhadores. Aliado a isso, o autor ainda assevera que é difícil uma pessoa se envolver e se dedicar a uma atividade quando o seu bom trabalho mal é percebido, e também quando suas habilidades não são adequadamente avaliados em relação às oportunidades. Dessa maneira, sem *feedbacks* efetivos e sem possibilidades de crescimento (rumo a um objetivo), infere-se que o sentimento de felicidade no trabalho pode sofrer consequências negativas.

Outra atividade que era desenvolvida pelos trabalhadores, com o apoio da gestão de pessoas, consistia em um comitê de solidariedade, que organizava ações de responsabilidade social. Aaker, Rudd e Mogilner (2011) destacam que é possível encontrar prazer envolvendo-se em atividades com significado pessoal ou com componente pró-social, como o voluntariado. O comitê de solidariedade consta como uma política de gestão de pessoas da organização pesquisada, mas que não está ocorrendo como prática, pois, conforme relato dos líderes e também de outros trabalhadores, as pessoas que eram engajadas e organizavam essas atividades, acabaram saindo da organização, sendo que ninguém assumiu essa responsabilidade após a saída delas.

Da mesma forma, outras políticas que eram desenvolvidas pela gestão de pessoas (constando em seus documentos e *site*) passaram a não ser mais colocadas em prática, às vezes por falta de recursos financeiros, conforme relatam os profissionais da gestão, outras por excesso de atividades e poucos trabalhadores contratados, e baixo envolvimento das pessoas. Abaixo apresenta-se um quadro comparativo (quadro 2) entre os recursos, as estruturas e as práticas que existiam e

ocorriam antes da redução e os que ainda existem e são realizadas atualmente (as políticas permanecem as mesmas, embora hajam várias mudanças na prática), elaborado com base nos questionários, documentos e entrevistas realizadas com líderes e demais trabalhadores.

Quadro 2 – Práticas de gestão de pessoas antes e após a redução de pessoal.

Estruturas e Práticas de gestão de pessoas antes da redução de pessoal	Estruturas e Práticas de gestão de pessoas após a redução de pessoal
<ul style="list-style-type: none"> - Espaço <i>Pub</i> - Poucas divisórias no espaço físico, e feitas de vidro - Incentivo a esportes e saúde (equipes de práticas de esportes, ginástica laboral, <i>quick massage</i>, frutas diariamente) - Possibilidade de trabalho remoto e flexibilidade de horário - Incentivo financeiro e por meio de palestras e grupos para o desenvolvimento profissional e pessoal - Sessões de <i>feedback</i> e <i>review</i>⁵⁷ - Programa de Desenvolvimento Individual (PDI) - Revisão de cargos e salários e critérios para progressão de carreira - Aulas de inglês dentro da organização - Comitê de responsabilidade social - Eventos sociais (aniversários, aniversário da empresa, festa de fim de ano, eventos sociais para convidados especiais) - Acompanhamento dos trabalhadores no dia a dia (pelo 	<ul style="list-style-type: none"> - Salas separadas (duas com trabalhadores, uma de reuniões, outra para a gestão de pessoas e outra para dois sócio-proprietários) - Possibilidade de trabalho remoto e flexibilidade de horário - Sessões de <i>feedback</i> e <i>review</i> não estão ocorrendo com mesma frequência, segundo entrevistados mais antigos e líderes - Revisão de cargos e salários (progressão de carreira), segundo alguns entrevistados e respondentes do questionário, ocorre apenas quando solicitado pelo trabalhador - Critérios pouco claros para progressão de carreira, de acordo com alguns entrevistados - Eventos sociais ocorrem com menos frequência - Autonomia na maioria dos projetos - <i>Feedbacks</i> em menor intensidade

⁵⁷ *Review*: Processo de revisão anual (ou com outra periodicidade), em que se realizava um acompanhamento do trabalhador, forneciam-se *feedbacks*, avaliações de desempenho e se traçavam novos objetivos.

<i>People Care</i> - Autonomia para os trabalhadores	
---	--

Fonte: Elaborado pelos autores.

Embora muitas políticas não estejam mais sendo aplicadas em práticas, às vezes ainda eram divulgadas em novas vagas de emprego, por exemplo, ou no *site* oficial da organização. Tal fato pode também gerar expectativas que não serão correspondidas, o que pode afetar o comprometimento e a felicidade dos trabalhadores (Bal et al, 2008). Assim, um dos entrevistados (E4), ao ser perguntado sobre um dos aspectos que estão divulgados no *site* da empresa (incentivo a esportes e saúde) comentou que viu isso no *site* e na vaga de emprego a que se candidatou. Mas, ao refletir sobre a prática, afirmou de forma taxativa que tal prática não está acontecendo na organização. Nesse sentido, destacam-se as repercussões que tais informações podem gerar nos trabalhadores, pois, ao tomar conhecimento delas, eles criam expectativas que acreditam que serão supridas pela organização, de maneira que pode haver a ruptura de um contrato psicológico estabelecido.

Ao se depararem com a realidade, diversa do que a que lhe foi prometida, o trabalhador pode diminuir seu comprometimento, confiança e identificação em relação à organização (Rousseau, 1997, Bal et al, 2008). Assim, conseqüentemente, pode reduzir seu nível de felicidade no trabalho, uma vez que a felicidade também está associada às expectativas e necessidades da pessoa e à identificação do trabalhador com a organização. Nesse sentido, destaca-se o estudo de Menegon e Casado (2006), que salienta o contrato psicológico como uma ferramenta para a gestão de pessoas. As autoras concluíram que a violação do contrato psicológico está associada à saída voluntária da organização (ponto este citado nas entrevistas, como algo que aumentou desde o enxugamento).

Apesar dessas constatações, quando se apresenta, no questionário, o item: “*Desde que entrei para esta empresa, considero-me uma pessoa mais feliz profissionalmente*”, percebe-se que a maioria dos respondentes se considera mais feliz atualmente em relação ao seu trabalho do que era antes de trabalhar nesta organização. Tal fato pode representar um bom indicio sobre a promoção da felicidade neste ambiente laboral, apesar das mudanças e perdas percebidas pelos trabalhadores.

Em entrevista, um trabalhador contratado após o processo de redução (E4), comparou a organização em questão com a qual trabalhava anteriormente, e destacou benefícios que existem na atual, e que afetam positivamente a sua felicidade, como a flexibilidade de horários e a autonomia, de que não dispunha no trabalho anterior. O mesmo foi observado em outra entrevista (E6), também de uma pessoa que ingressou na organização após a redução. Ela destacou positivamente a questão do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, que, segundo seu relato, não acontecia no seu trabalho anterior. Infere-se, portanto, que a vivência dos trabalhadores que já estavam na organização antes da redução, com várias práticas consideradas positivas, podem avaliar o seu nível de felicidade atual, em comparação com os benefícios e práticas que existiam antes na organização. Por isso, a percepção sobre a própria felicidade pode se encontrar reduzida, em função da comparação com o momento anterior.

Um aspecto muito valorizado nas entrevistas pelos trabalhadores foi a flexibilidade de horários e a possibilidade de trabalhar remoto (de acordo com normas estabelecidas). Segundo Muchinsky (2004, p. 354),

o principal objetivo do horário de trabalho flexível é criar uma alternativa de horário de trabalho tradicional fixo, permitindo que os trabalhadores escolham seus horários de chegada e saída. O sistema é programado de modo que cada um precise estar presente durante certas horas designadas (“horário comum”), mas tendo liberdade em outros horários (“horário flexível”).

Desse modo, para o mesmo autor, podem ser resolvidos ou evitados problemas como deslocamento até o trabalho, compromissos de famílias, recreação, estresse, outro emprego. De maneira geral, os estudos têm concluído que o horário de trabalho flexível parece ter resultados positivos, atuando em variáveis como “satisfação, produtividade, ausência e rotatividade” (Muchinsky, 2004, p. 354).

A organização pesquisada trabalha com a flexibilidade de horários, com “janelas” de horário para entrada e saída dos trabalhadores, de modo que há um horário de trabalho comum, inclusive, com trabalhadores que são exclusivamente remotos. Tal fator foi citado pelos trabalhadores como bastante positivo, no questionário e, principalmente, nas entrevistas. Um entrevistado (E4), inclusive, mencionou este aspecto – juntamente com a possibilidade de, em alguns períodos, trabalhar de maneira virtual –, como o principal aspecto positivo da organização. Além disso, como mencionado, existem os

trabalhadores exclusivamente remotos (virtuais). Em relação aos documentos, não se observou nenhuma orientação específica sobre este tipo de trabalhador. Nas entrevistas e respostas dos questionários, ficou clara a dificuldade que existe na integração destes, tanto no que diz respeito aos relacionamentos interpessoais e desenvolvimento profissional, quanto no compartilhamento de valores e comportamentos valorizados, o que evidencia a dificuldade de gerenciar equipes virtuais, aspectos já apontados por Mann (2017) e Rosenfield e Alves (2011).

Ressalta-se a relevância de os gestores buscarem identificar quais são os fatores que correspondem às necessidades e expectativas dos trabalhadores, buscando promover políticas e práticas orientadas para a felicidade dos trabalhadores no contexto de trabalho. Bowditch e Buono (2006) afirmam que a força de trabalho se diversifica cada vez mais, de modo que os gestores precisam lidar com uma variedade grande de estilos de vida, estruturas de famílias, direitos dos empregados e experiências de emprego. Assim, para os autores, as tomadas de decisão relacionadas a gestão de pessoas continuarão a se tornar cada vez mais importantes, e devem incluir diversos fatores como modificação de planos de trabalho, planejamento e desenvolvimento de carreira, promoção da saúde e do bem-estar do trabalhador. Cada organização deve, portanto, buscar identificar quais elementos são considerados importantes para os seus trabalhadores, e criar políticas e práticas visando promover, assim, a construção da felicidade dos trabalhadores e, também, alcançar os objetivos organizacionais.

Nesta pesquisa, ao final do questionário e das entrevistas, era solicitado que o respondente desse sugestões de melhorias para a organização, de modo que pudessem propiciar maior felicidade aos trabalhadores. Dentre os aspectos citados, surgiram diversos aspectos: melhorias no espaço físico, participação nos lucros, incentivos financeiros para desenvolvimento pessoal e profissional, alinhamento entre cargo e atividades exercidas e atualização do planejamento de carreira, maior proximidade entre gestores e demais trabalhadores, mais transparência por parte dos líderes, maior reconhecimento e atenção às pessoas e abertura de uma ferramenta para sugestões/apontamentos anônimos. Observam-se, portanto, diversos elementos que os trabalhadores identificam como importantes para lhes proporcionar maior felicidade, envolvendo desde condições materiais e financeiras, até questões de relacionamento interpessoal e desenvolvimento pessoal e profissional. Todos esses aspectos também são citados por Boehs, Silva e Cugnier (2017) e Ribeiro et al (2017) e Silva, Ribeiro, Budde e

Tolfo (2017) nas dimensões propostas para a compreensão da felicidade no trabalho.

Um ponto a ser observado refere-se a constatação da ausência da definição de felicidade nos documentos organizacionais. Assim, apesar de a empresa afirmar em documentos, site/redes sociais e divulgação de novas vagas de emprego que a organização “*visa desenvolver ações que ajudem os trabalhadores a serem mais felizes no trabalho*”, e que “*felicidade e produtividade podem e devem acontecer juntos*”, não foi encontrado um conceito de felicidade nas análises realizadas. Entretanto, nas entrevistas questionou-se tanto os líderes, quanto os demais trabalhadores, sobre o que seria a felicidade no trabalho e quais políticas e práticas de gestão de pessoas visam promovê-la no trabalho. Ademais, buscou-se identificar nos documentos, políticas e práticas relacionadas à felicidade dos trabalhadores. O quadro 3 sintetiza os achados dessa análise.

Quadro 3 – Conceito de felicidade no trabalho e políticas e práticas organizacionais orientadas para a felicidade.

Conceito de felicidade no trabalho nos documentos	Conceito de felicidade no trabalho para os líderes (entrevistas e questionário)	Conceito de felicidade no trabalho para os demais trabalhadores (entrevistas e questionário)
Não há definição.	<ul style="list-style-type: none"> - Reconhecimento dos líderes e colegas - Ter desafios no trabalho - Realização pessoal e profissional - Relacionamentos bons e amizades no trabalho - Fazer o que gosta - Sentir-se parte da organização/construir junto - Ter pouco estresse 	<ul style="list-style-type: none"> - Boa estrutura (ambiente físico) - Reconhecimento (monetário e não-monetário) - Salário e participação nos lucros - Compartilhamento de valores - Sentido do trabalho - Desenvolvimento pessoal e profissional - Bom relacionamento/amizades - Auxílio de colegas - Flexibilidade e possibilidade de

		<p>trabalho remoto</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equilíbrio vida pessoal e profissional - Trabalhar de onde quiser (sem local físico fixo – relatado por um trabalhador remoto) - Os trabalhadores são ouvidos pelos líderes - Há momentos de diversão no trabalho
<p>Políticas de gestão de pessoas orientadas para a felicidade identificadas nos documentos</p>	<p>Políticas e práticas de gestão de pessoas orientadas para a felicidade de acordo com líderes</p>	<p>Políticas e práticas de gestão de pessoas orientadas para a felicidade (que estão ocorrendo) de acordo com demais trabalhadores</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Cultura de <i>feedback</i> positivo - Programa de Desenvolvimento Individual - Flexibilidade de horários e trabalho remoto - Valores organizacionais claros - Incentivo a esportes e saúde - Incentivo ao Compartilhamento de ideias e conhecimentos - Incentivos para o desenvolvimento pessoal e profissional - Desenvolvimen- 	<ul style="list-style-type: none"> - Reconhecimento - <i>Feedback</i> positivo - Atenção às pessoas no cotidiano - Horas livres no trabalho para outras atividades, como desenvolvimento e/ou aprendizagens - Acreditar no trabalhador - Confraternizações - Frutas/lanches diariamente - Ginástica laboral e massagem <p>* Os líderes citaram todas essas políticas e práticas, mas reconhecem que muitas delas não estão mais</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Feedbacks</i> (que ainda acontecem, mas não com tanta frequência) - Autonomia - Flexibilidade de horários - Possibilidade de trabalhar remoto - Reconhecimento (não monetário) (também mencionam que acontece, mas não com tanta frequência) <p>** Relatam sentir falta de várias práticas que já ocorreram no passado e de mais atenção às pessoas no cotidiano</p>

<p>to de líderes</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>People Care Day to Day</i> (atenção às pessoas no cotidiano) - Comitê de responsabilidade social - Eventos sociais (aniversários, festa de fim de ano, etc.) - Remuneração e benefícios oferecidos 	<p>ocorrendo na atualidade, muito em função do processo de redução e reestruturação organizacional</p>	
---	--	--

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao observar o quadro 3, é possível identificar, portanto, certa confluência no conceito de felicidade no trabalho entre líderes e demais trabalhadores, em especial no que se refere ao reconhecimento do trabalho e ter bons relacionamentos interpessoais. Relacionado a isso, por meio das respostas do questionário foi possível verificar que acontecem relações de amizade na organização, que são valorizadas pelos trabalhadores. Dessa forma, dentre os 16 respondentes, 14 atribuíram pontuação máxima para o item: “Há relações de amizade na organização”. Campaniço (2012), Aaker, Rudd e Mogilner (2011) e Waldinger (2015) destacam que o estabelecimento de conexões sociais significativas é um fator importante para se alcançar a felicidade.

Ainda ao analisar o quadro 3, percebe-se que existe também a constatação de diversas políticas de gestão de pessoas orientadas para a promoção da felicidade dos trabalhadores no contexto laboral. Contudo, como os próprios líderes reconhecem, muitas delas deixaram de ser aplicadas na prática a partir do processo de redução de pessoal e contenção de gastos. Essas perdas são percebidas pelos trabalhadores, em especial os que estão há mais tempo na empresa. Eles relataram compreender o período de crise financeira, mas apontaram a necessidade de se pensar em alternativas para a construção da felicidade no trabalho, com ações que não demandem questões financeiras, ou que demandem pouco investimento. Um deles, inclusive, refletiu acerca de

os investimentos com os trabalhadores trazerem resultados também para a organização. Nesse sentido, afirmou que quando uma pessoa se sente valorizada pela gestão e mais feliz no trabalho, tende a apresentar melhor desempenho, motivação e identificação com a empresa, o que corrobora com afirmação do autor Fernandes (2015).

Faz-se, portanto, um paralelo desta fala com estudos realizados, envolvendo desempenho dos trabalhadores e felicidade. Assim, em pesquisa de mestrado, Maio (2016) concluiu que a felicidade no trabalho influencia positivamente aspectos como a *performance*, a motivação e a satisfação dos colaboradores. Também Wrigth e Cropanzano (2004), e Rego (2009) concluíram que a felicidade é uma ferramenta importante para o desenvolvimento pessoal e para o desempenho dos trabalhadores. Rego (2009, p. 229), contudo, propõe uma reflexão acerca dessa relação:

a felicidade não pode ser encarada apenas do ponto de vista instrumental. [...] Ou seja: se os membros organizacionais sentirem que a sua felicidade apenas releva porque conduz a melhores resultados produtivos, e que as organizações e os seus responsáveis não os valorizam como seres humanos intelectual e emocionalmente válidos, mas apenas como ‘instrumentos’ em prol de resultados económico-financeiros, então é provável que se sintam desrespeitados – e que não empenhem todas as suas facetas (social, cognitiva, humana e espiritual) no trabalho. O efeito contraproducente é, pois, bastante plausível.

Tal argumento vai ao encontro do que propõem Cunha, Rego e Lopes (2013), ao afirmar que “‘boas’ práticas de gestão sem orientação humanizada acabam por gerar espaços organizacionais cínicos, pouco cooperativos, e pouco resilientes para enfrentar oportunidades, desafios e crises”, o que repercutirá, também, no desempenho e na competitividade.

É possível perceber nas definições de felicidade de líderes e demais trabalhadores, três dimensões citadas por Silva, Ribeiro, Budde e Tolfo (2017), Silva, Boehs e Cugnier (2017), e por Ribeiro et al (2017), como estrutura física, salário e benefícios, flexibilidade de horário (dimensão condições materiais de existência), de bons relacionamentos interpessoais (dimensão relacional) e de desenvolvimento pessoal e profissional e sentido do trabalho (dimensão espiritual). Ademais, houve a menção ao equilíbrio entre vida pessoal e trabalho (associada à primeira dimensão), que é um aspecto importante, pois, de acordo com Brugnoli (2017), esse balanço pode colocar em “jogo” a satisfação de

vida, a satisfação com o trabalho, a saúde e, também, a felicidade das pessoas. O autor reflete sobre a importância de haver, por parte das organizações, a implementação de medidas para facilitar esse equilíbrio, pois existem evidências de que ele está associado a melhor produtividade, clima organizacional e saúde individual e coletiva.

3. Percepção de felicidade dos trabalhadores

Antes de adentrar às discussões deste ponto propriamente dito, cabe resgatar o conceito de percepção. De acordo com Bowditch e Buono (2006), a percepção diz respeito ao modo como as pessoas interpretam as mensagens dos sentidos (sensações), como reagem e associam as sensações, visando dar ordem e significado ao ambiente ao redor. Assim, para os autores, o ponto chave é a interpretação, sendo que pessoas diferentes podem ver a mesma situação de maneiras diferentes. Aliado a isso, Cunha, Rego e Lopes (2013) afirmam que “as premissas que os humanos adotam influenciam o modo como atuam. O pensamento e as nossas “teorias” influenciam a nossa ação e o modo como agimos para com os outros”.

Diversos fatores podem influenciar na percepção, sendo as duas fontes básicas: 1. as limitações fisiológicas e 2. as restrições culturais e ambientais. De qualquer modo, as pessoas tendem a interpretar as informações de modo congruente com seus valores, crenças e experiências anteriores (Schein, 1987; Bowditch, & Buono, 2006). Nesse sentido, uma situação vivenciada por uma pessoa, seja na vida pessoal ou trabalho, sempre será permeada pelos seus valores e experiências culturais e ambientais.

Dessa forma, um aspecto importante, que parece ocorrer na organização, refere-se às diferentes percepções de felicidade dos trabalhadores que ingressaram na organização após o enxugamento e dos que já estão há mais tempo e permaneceram nela. Assim, apesar de ser consenso entre todos os trabalhadores que participaram da pesquisa, que é possível ser feliz no trabalho, as percepções acerca da própria felicidade variaram um pouco.

Nos questionários, no item “*Sinto-me feliz no trabalho*”, as respostas variaram de 2 a 5, sendo ‘1-Discordo totalmente’ e ‘5-Concordo totalmente’. Contudo, apenas um trabalhador respondeu com o número 2⁵⁸, ou seja, predominaram respostas neutras ou positivas em

⁵⁸ O número 2 correspondia a “Discordo parcialmente”.

relação a sentir-se feliz no trabalho. Nas entrevistas, apenas duas pessoas (E4 e E8) afirmaram que são felizes no trabalho, uma relatou que essa percepção dependia do dia, em especial em função do projeto que estava inserido no momento (E5), e outra asseverou que está parcialmente feliz, pois seu cargo não reflete o que ela faz atualmente (E6).

Destaca-se, aqui, que dentre as duas pessoas que se consideram mais felizes, uma ingressou na organização após o processo de redução de pessoal e cortes financeiros (E4). A fala deste último trabalhador faz um contraponto com os demais que já estão há mais tempo na empresa, e que se queixaram acerca dos benefícios de que não dispõem mais atualmente. Este trabalhador que ingressou posteriormente afirmou: *“Eu acho que é uma empresa boa de se trabalhar, muito boa. É porque eu vim de outro extremo. Eu trabalhava em uma empresa gigante. Então é uma realidade totalmente diferente. Claro, tem coisa para melhorar, mas eu acho que, como eles estão se reestruturando, acho que com o tempo isso vai acabar melhorando. Porque eu entrei bem no período de transição. [...] Mas eu gosto de trabalhar aqui e eu indicaria para os meus amigos virem trabalhar aqui também”* (E4).

O outro trabalhador (E6) que se declarou parcialmente feliz também ingressou na organização após o enxugamento, e mencionou que, de acordo com a sua percepção, os trabalhadores mais antigos, às vezes, ficam focados nas coisas/benefícios que não têm mais. Ao procurar uma palavra para definir a situação falou: *“acho que o mais complicado da Empresa no momento é que antes tinha muita coisa e todo mundo ficou meio que, como é que eu vou dizer... [pensando] ‘mimado’. E hoje não tem nada. Então acho que tem que ter um balanço... Não precisa gastar dinheiro com isso, mas acho que podiam ter outras maneiras, né?”* (E6). Nesse sentido, salienta-se que, conforme Bowditch e Buono (2006), as pessoas tendem a interpretar as informações de acordo com suas experiências anteriores. Ademais, essa percepção dos trabalhadores pode estar associada também à falta de preparação para a mudança, já que esta ocorreu de modo abrupto, não havendo tempo para um planejamento por parte da gestão.

Assim, apesar de a gestão ter contribuído com a assistência aos funcionários demitidos, o que desempenha um efeito positivo sobre os “sobreviventes” (Appelbaum, & Donio, 2000; Robbins, Judge, & Sobral, 2010), fato também descrito como positivo pelos entrevistados, outros aspectos considerados importantes para os trabalhadores acabaram se perdendo após o enxugamento. Parte desse

descontentamento pode estar associado à implementação do *downsizing* sem um planejamento antecipado, detalhado, bem explicitado e trabalhado com as pessoas remanescentes, o que pode ter gerado a falta de forças-tarefa para acompanhar o processo, desmotivação, diminuição do comprometimento e outras reações adversas, conforme descreve Lacombe (2009). Resultados semelhantes sobre a percepção dos trabalhadores “sobreviventes” a respeito da organização após um processo de *downsizing* foram encontrados em pesquisa realizada por Ferreira e Tomei (2006), em que os trabalhadores entrevistados modificaram sua percepção sobre: indicar a Empresa como boa para se trabalhar. De acordo com os autores, as pessoas falavam sobre a organização antes do enxugamento com um tom saudosista, o que também foi percebido nesta pesquisa.

Infere-se, portanto, que a percepção acerca da própria felicidade desses trabalhadores, pode estar relacionada à falta de preparação para as mudanças vivenciadas e futuras, e permeada com a comparação em relação ao que eles tinham anteriormente e que, agora, não dispõem mais. Apesar disso, ressalta-se que, além dos aspectos materiais que foram diminuídos ou retirados em função da redução de custos, os trabalhadores mais antigos frisaram que outras políticas e práticas de gestão de pessoas, que não dependem de fatores financeiros, também acabaram se perdendo durante esse período de contenções. Assim, citam processos de avaliação de desempenho e *feedbacks*, incentivos a grupos de estudos e compartilhamento de conhecimentos, desenvolvimento de líderes, proximidade entre gestores e demais trabalhadores e o cuidado e atenção cotidiana aos trabalhadores por parte da gestão de pessoas. Portanto, observa-se que os trabalhadores mencionam aspectos relacionados a três dimensões do contrato de felicidade proposto por Silva, Boehs e Cugnier (2017) e Silva, Ribeiro, Budde & Tolfo (2017): condições materiais de existência, dimensão relacional e também e espiritual. Ademais, as questões pessoais, relativas a outra dimensão proposta, também se associam à percepção da própria felicidade dos trabalhadores, à medida que pode envolver aspectos como autoestima, otimismo e resiliência frente a situação de mudança vivenciada, que pode ser, inclusive, geradora de estresse.

Um aspecto que merece atenção em nível organizacional, diz respeito ao monitoramento da felicidade dos trabalhadores na organização. Apesar de esta prezar pela felicidade, em especial em suas políticas e no discurso da principal responsável pela gestão de pessoas, foi verificado nas entrevistas que não ocorre regularmente um

acompanhamento na empresa. Na análise documental, foi identificado um instrumento, com três perguntas abertas, que visava obter informações acerca das fraquezas e forças dos trabalhadores, e possíveis dificuldades futuras⁵⁹, mas não um instrumento ou acompanhamento no sentido de identificar o clima organizacional, o nível de satisfação, ou o de bem-estar ou o de felicidade no trabalho. Esse monitoramento é de grande importância, particularmente em momentos de mudança organizacional, em que é necessário identificar as expectativas e inseguranças dos trabalhadores e fornecer-lhes suporte organizacional.

Considerações finais

O processo de redução e reestruturação organizacional traz diversas implicações para os trabalhadores e para a sua felicidade no trabalho. Uma situação de mudança organizacional tende a gerar inseguranças e, por vezes, resistências nos trabalhadores. Assim, destaca-se a importância de se planejá-la antecipadamente, de modo que os trabalhadores possam se preparar para compreendê-la e, dentro do possível, participar das modificações necessárias.

Contudo, no caso estudado, a redução de pessoal ocorreu de modo abrupto, em decorrência de uma parceria que se perdeu com uma organização maior (cliente principal). Nesse sentido, prever a mudança era mais difícil, o que impossibilitou seu planejamento e preparação, tanto por parte de trabalhadores quanto de gestores. Apesar do imprevisto e das dificuldades, a gestão buscou fornecer as informações adequadas e prestar suporte aos trabalhadores, em especial aos que estavam saindo e buscando uma nova oportunidade de trabalho. Também procurou-se identificar quem desejava permanecer na empresa. Tais fatos demonstraram um cuidado com as pessoas e a valorização delas, como parte importante da organização.

Apesar disso, outros cortes financeiros se fizeram necessários, de modo que alguns benefícios materiais, como frutas disponibilizadas diariamente, confraternizações e ginástica laboral, foram diminuídos ou retirados. Ademais, outras práticas que não dependiam de recursos

⁵⁹ Antes deste instrumento, foi utilizado outro, mais extenso, em que as pessoas respondiam perguntas relacionadas aos conhecimentos e habilidades de seus colegas (era chamado de Feedback 360°). Contudo, segundo entrevista com gestão de pessoas, haviam poucas respostas, e o instrumento foi reduzido para três questões. Atualmente, entretanto, este também não estava sendo aplicado.

financeiros acabaram se perdendo também, talvez em função da redução de pessoal, que ocorreu também na área de gestão de pessoas. Dessa forma, os trabalhadores, em especial os mais antigos, sentem falta de práticas que, segundo eles, contribuíam para a sua felicidade no trabalho.

Vale ressaltar que a percepção de felicidade dos trabalhadores que estão há mais tempo na organização, desde antes da redução, parece ser influenciada pelos fatores de que dispunham anteriormente e que agora não possuem mais. Assim, eles declaram-se, no momento, menos felizes que os trabalhadores mais recentemente contratados. Além disso, muitos dos antigos relataram perceber alteração nos valores e comportamentos prezados pela gestão, de modo que não parecem estar tão identificados com a organização quanto estavam antigamente. Nesse sentido, um entrevistado afirmou que já se identificou muito mais com a organização do que se identifica atualmente.

Destaca-se, portanto, a importância de, em momentos de enxugamento organizacional e cortes financeiros, a gestão estar atenta à redução dos resultados negativos, buscando sempre fornecer as informações necessárias, envolver os trabalhadores nos processos de mudança e fornecer suporte e segurança para as pessoas. Ademais, é importante que se invista em um processo de reestruturação, revisando e alinhando valores, comportamentos, orientações e uma visão de futuro significativa para todos.

Referências

- Aaker, J., Rudd, M. & Mogilner, C. (2011). If Money Doesn't Make You Happy, Consider Time. *Journal of Consumer Psychology*. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1706968>.
- Abbad, G. D. S., & Borges-Andrade, J. E. (2014). Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E. & Bastos, A. V. B. (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp.244-284). Porto Alegre: Artmed.
- Avey, J.B., Avolio, B.J., Crossley, C. D., & Luthans, F. (2009). Psychological Ownership Theoretical Extensions Measurement and Relation to Work Outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 173-191.

- Appelbaum, S. H., & Donia, M. (2000). The realistic downsizing preview: a management intervention in the prevention of survivor syndrome. *Carrer Development International*, pp 333-350.
- Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Boehs, S. T. M, Silva, N., & Cugnier, J. S. (2017). Psicologia positiva aplicada às organizações e ao trabalho. Em *Psicologia positiva nas organizações e no trabalho: conceitos fundamentais e sentidos aplicados*. São Paulo: Vetor.
- Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (2006). Percepção, Atitudes e diferenças individuais. In: Bowditch, J. L., & Buono, A. F. *Fundamentos do comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: LTC, pp. 28-47.
- Brugnoli, J. A. R. (2017). Balance trabajo-vida: del equilibrio personal al equilibrio social y viceversa. Em Pérez, E. R. (org.) *Entre lo disciplinar y lo profesional: Panorama y experiencias en psicología organizacional y del trabajo en iberoamerica*. Cali: Programa Editorial Universidad del Valle, pp. 251-278.
- Caldas, M. P. (2000). Enxugamento de pessoal no Brasil: podem-se atenuar seus efeitos em empresa e indivíduo? *Revista de Administração de Empresas*, 40(1), 29-41.
- Campaniço, E. T. (2012). Felicidade organizacional – Proposta de escala de medida para as organizações em Portugal. *Dissertação de Mestrado*, Universidade tlêntica, Barcarena, Portugal.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas*. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cooper, C.L. (2009). Editorial: stress and the global recession. *Stress and Health*, Vol. 25, p. 127.
- Csikskentmihaly, M. (2004) *Gestão qualificada: a conexão entre felicidade e negócio*. Porto Alegre: Bookman.

- Cunha, C. J. C. A., & Esper, A. J. F. (2017). Liderança autêntica: impactos nos resultados individuais. Em Boehs, S. T. M. & Silva, N. *Psicologia positiva nas organizações e no trabalho: conceitos fundamentais e sentidos aplicados*. São Paulo: Vetor.
- Cunha, M. P., Rego, A. & Lopes. (2013). Comportamento organizacional positivo. *Análise Psicológica*, 4 (XXXI): 313-328.
- Fernandes, M. (2015). *Felicidade dá lucro*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Ferreira, L. A. A., & Tomei, P. A. (2006). Downsizing e estresse. *REAd*, 50. v. 12, n. 2.
- Gray, D. E. (2012). *Pesquisa no mundo realgr*. (2a ed.). Porto Alegre: Penso.
- Kanan, L. A. (2017). Trabajo decente, organizaciones positivas y autentizoticas: breve revisión de la literatura. In: Pérez, E. R. (org.) *Entre lo disciplinar y lo profesional: Panorama y experiencias en psicología organizacional y del trabajo en iberoamerica*. Cali: Programa Editorial Universidad del Valle, pp. 57-72.
- Kets de Vries, M. F. R. (2001). Creating authentizotic organizations: well-functioning individuals in vibrant companies. *Human relations*, 1(54), 101-111.
- Lacombe, F. J. M. (2009). *Dicionário de Negócios*. São Paulo: Saraiva.
- Luthans, F., & Youssef, C.M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33, 143-160.
- Machado, L. C. P., & Neiva, E. R. (2017). Práticas de gestão da mudança: impacto nas atitudes e nos resultados percebidos. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 17(1), 22-29.
- Maio, T. L. (2016). A felicidade no trabalho: O impacto na gestão das organizações. *Dissertação (mestrado)*, Instituto Superior de Gestão, Lisboa, Portugal.

- Mann, A. (2017). 3 Ways You Are Failing Your Remote Workers. *Business Journal, Gallup*. Recuperado de http://news.gallup.com/opinion/gallup/214946/ways-failing-remote-workers.aspx?_ga=2.159008505.252902446.1517539909-1878986664.1517446800.
- Medeiros, R. K. R., Alves, R. C., & Ribeiro, S. R. S. (2012). *Turnover: Uma análise dos fatores que contribuem para a decisão de sair da empresa dos colaboradores da Alfa Comércio Ltda. Revista Connexio*.
- Menegon, L. F., & Casado, T. (2006). O contrato psicológico como ferramenta para a gestão de pessoas. *Revista de Administração*, 41(2), 125-135.
- Muchinsky, P. M. (2004). *Psicologia Organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson.
- Rego, Arménio. (2009). Empregados felizes são mais produtivos?. *Tékhnē - Revista de Estudos Politécnicos*, (12), 215-233. Disponível em: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-99112009000200012&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 22 fev. 2018.
- Ribeiro, A. D. S.; Silva, N. (2018). Significados de Felicidade orientados pela Psicologia Positiva em Organizações e no Trabalho. *Revista Psicología desde el Caribe*, vol. 35, n. 1, ene – abr.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. & Sobral, F. (2010). *Comportamento Organizacional*. 14ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rousseau, D. M. New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389–400, 1997.
- Rosenfield, C. L., & Alves, D. A. (2011). Autonomia e Trabalho Informacional: O Teletrabalho. *DADOS – Revista de Ciências Sociais*, Rio de Janeiro, vol. 54, n. 1, pp. 207-233.

- Schein, E. H. (1987). *Organizational culture and leadership*. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Senge, P. R. (1999). *A dança das mudanças: Os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem*. Rio de Janeiro: Campus.
- Silva, N., Ribeiro, A. D. S., Budde, C. & Tolfo, S. R. (2017). Estado Del Arte, descubrimientos y acciones efectivas referentes a la construcción de la felicidad en las organizaciones contemporáneas. Em Erico Rentería Perez. (Org.). *Entre lo disciplinar y lo profesional: Panorama y experiencias em psicologia organizacional y del trabajo en iberoamérica*. 1ed.m, Colômbia: Editorial Universidad del Valle, 2017, v. 1.
- Waldinger, R. (2015). What Makes a Good Life? *Lessons from the longest study on happiness* [Arquivo de vídeo]. Recuperado de https://www.ted.com/talks/robert_waldinger_what_makes_a_good_life_lessons_from_the_longest_study_on_happiness?language=pt-br.
- Wright, T. A., Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance: A fresh look at an age-old quest. *Organizational Dynamics*, 33(4), 338-351.
- Zanelli, J. C., & Silva, N. (2012). *Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho*. São Paulo: Casa do psicólogo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS DA TESE

Estudar a felicidade no trabalho é um desafio que se inicia ainda na definição do construto. Os estudos científicos ainda não são numerosos e não apresentam um consenso, de modo que se encontram, na literatura, diferentes concepções teóricas, propondo desde sinônimos acadêmicos para o tema (como o bem-estar subjetivo), até definições que a consideram um conceito abrangente, englobando outros correlatos. Observam-se, ainda, diferenciadas visões nos estudos sobre o tema, algumas focadas em aspectos mais imediatos, como experiências positivas e prazeres (hedonia), outras baseadas em propósito e significado (eudaimonia) e, mais recentemente, propostas de integração entre essas duas concepções. Inicialmente, portanto, foi necessário conhecer as concepções existentes acerca da felicidade, buscando compreendê-las, para, posteriormente, com base em diversos autores, em especial da Psicologia Positiva, construir uma definição de felicidade no trabalho, de maneira a abranger toda a sua complexidade e as suas relações com outros fenômenos correlatos.

Assim, ainda em relação a isso, o estudo 1, caracterizado por uma revisão de literatura, evidenciou a dificuldade de encontrar um consenso para a definição de felicidade e de felicidade no trabalho. Ademais, constatou-se que há autores que preferem referir-se a bem-estar, como forma acadêmica de estudar a felicidade. Apesar dessas divergências, é possível identificar um aumento de interesse pelo tema nos últimos dez anos, havendo predominância de estudos quantitativos. Entretanto, o número de pesquisas ainda é pequeno, e o papel da gestão de pessoas na construção da felicidade quase não é abordado.

Nesse cenário, desenvolveu-se a presente pesquisa de doutorado, que tinha como objetivo principal compreender como as políticas e as práticas de gestão de pessoas se relacionam com a construção da felicidade no trabalho. Foram desenvolvidos, portanto, outros três estudos subsequentes visando explorar essa questão, sendo que um teve como base um questionário, outro as entrevistas e os documentos organizacionais e, por fim, um último estudo triangulando todos os achados. Os resultados dos artigos, portanto, mostraram-se complementares e enriquecedores no que diz respeito aos objetivos propostos nesta tese.

Um dado diz respeito à crença de que é possível ser feliz no trabalho, unanimidade entre os trabalhadores participantes. Assim,

mesmo pessoas que assinalaram resultados inferiores referentes a sua percepção de felicidade no questionário, afirmaram acreditar que ela pode ser alcançada no contexto laboral. Dentre os fatores apontados como importantes para a felicidade no questionário e nas entrevistas, apareceram aspectos materiais, como remuneração, benefícios e espaço físico; aspectos relacionais, como amizade e proximidade entre líderes e demais trabalhadores; e elementos referentes ao sentido do trabalho e autodesenvolvimento pessoal e profissional. Ademais, soma-se a isso, a percepção que cada trabalhador tem sobre as experiências vivenciadas, com base em aspectos individuais, e o suporte fornecido pela organização pesquisada para a construção da felicidade no trabalho.

Nesse sentido, o processo de reestruturação organizacional que ainda estava ocorrendo no período de coleta de dados, parece ter repercutido na percepção de felicidade da maioria dos participantes. Eles identificavam práticas de gestão que pararam de ser realizadas, mas que eram vistas como contribuidoras para a felicidade no trabalho. Por meio dos documentos, principalmente, e também pela fala dos líderes, foi possível constatar que, de fato, existiam muitas políticas de gestão de pessoas orientadas para as pessoas (orientação humanizada), que já haviam se operacionalizado em práticas, mas que frente às dificuldades financeiras e de pessoal, acabaram não sendo mais aplicadas.

Assim, os trabalhadores apontaram que as políticas e as práticas de gestão de pessoas da organização pesquisada contribuíam expressivamente para a felicidade no trabalho no passado. Entretanto, atualmente, elas não têm desempenhado essa mesma contribuição, de modo que relataram sentir falta de um acompanhamento mais próximo por parte do *People Care* e dos líderes, de benefícios que existiam anteriormente, como a ginástica laboral, de um planejamento de carreira, de oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal e profissional, entre outros aspectos. Nesse sentido, uma restrição a ser considerada, em função do tempo limitado por se tratar de uma pesquisa de doutorado, diz respeito ao corte transversal do estudo, que identificou as percepções de felicidade e as políticas e práticas de gestão de pessoas atuais, em meio a um processo de reestruturação da organização. Se possível, seria interessante investigar se a diminuição na percepção de felicidade se alteraria mais tarde, juntamente com o fortalecimento da cultura e dos valores organizacionais, e com o reestabelecimento (ou não) e/ou (re)construção das políticas e práticas de gestão de pessoas.

Apesar disso, foi possível identificar elementos que ainda são muito valorizados, como a flexibilidade de horários e a possibilidade de trabalho remoto, a autonomia na maioria dos projetos de trabalho, o compartilhamento de conhecimentos (de modo informal) e o bom relacionamento e amizade entre os colegas de trabalho. Outros aspectos permanecem e são valorizados, mas não com tanta intensidade quanto antes, como o *feedback* positivo e a identificação com os valores organizacionais.

Cabe, portanto, uma reflexão acerca das mudanças que estão ocorrendo na organização e também da entrada de um novo sócio, de modo que, na prática, os valores e comportamentos valorizados parecem estar se modificando. Os trabalhadores relataram sentir essas mudanças, e parecem não ter uma visão de futuro compartilhada, o que pode impactar também na sua percepção de felicidade. Nesse sentido, foi relatado também um aumento da rotatividade voluntária na empresa, que era muito baixa antes da redução de pessoal, entrada do novo sócio e divisão da empresa em três segmentos.

Apesar disso, o processo de redução em si, segundo relatos dos líderes e demais trabalhadores, foi tratado de modo justo, com comunicação, participação e assistência aos trabalhadores que estavam saindo. Esses são fatores considerados importantes para os momentos de engajamento organizacional, no sentido de evitar efeitos negativos. Porém, há de se refletir sobre outras ações necessárias por parte da gestão, buscando fornecer segurança, novas aprendizagens e nova visão de futuro para as pessoas que permaneceram na organização, de modo a contribuir com a construção da felicidade no contexto laboral.

Conclui-se, portanto, que a área de gestão de pessoas pode contribuir bastante para a construção da felicidade no trabalho, por meio de políticas e práticas que preconizem as quatro dimensões propostas de felicidade no trabalho (condições materiais de existência, relacional, espiritual e pessoal). Entretanto, momentos de mudança organizacional podem trazer desafios ainda maiores para o alcance da felicidade, de modo que é preciso planejamento e, possivelmente, redefinições de valores, procedimento e práticas, envolvendo as pessoas nesses processos, na reconstrução do ambiente psicossocial.

Os dados das questões abertas do questionário, as entrevistas com líderes e demais trabalhadores, e a análise dos documentos, proporcionaram dados aprofundados, detalhados e importantes para se refletir sobre os fatores que contribuem para a felicidade no trabalho e acerca de como a gestão de pessoas pode contribuir para a sua

construção. Vale ressaltar, porém, que a pesquisa foi realizada com uma população específica, sendo que os participantes têm ensino superior (completo ou, pelo menos, cursando) e, em alguns casos, pós-graduação. Ademais, a remuneração é considerada como adequada/satisfatória pela maioria deles. Assim, um estudo com pessoas em situações de trabalho diferenciadas, pode evidenciar outros elementos como importantes para a felicidade.

A construção da tese em formato de artigos, propôs a dificuldade de, em um número relativamente reduzido de páginas, congregar os achados teóricos e práticos, e as reflexões deles provenientes. Nesse sentido, salienta-se o desafio que se impõe entre a profundidade e a concisão.

Por fim, sugerem-se novos estudos, em outras organizações, com número maior de participantes, buscando ampliar o conhecimento sobre as políticas e as práticas de gestão de pessoas que podem contribuir para a felicidade no trabalho. Além disso, pode-se pensar também em estudos relacionando a felicidade no trabalho com outros conceitos como, por exemplo, autoestima, autoeficácia, otimismo, engajamento e contrato psicológico. Outro aspecto relevante para maior aprofundamento diz respeito à felicidade dos trabalhadores exclusivamente remotos, e ao papel da área de gestão de pessoas frente a estes, uma vez que o trabalho se caracteriza de modo diferenciado, sem muitas oportunidade de contato face-a-face.

REFERÊNCIAS

- Aaker, J., Rudd, M. & Mogilner, C. (2011). If Money Doesn't Make You Happy, Consider Time. *Journal of Consumer Psychology*. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1706968>.
- Antunes, A. C., Caetano, A., & Cunha, M. P. (2013) O papel do capital psicológico na criação de valor para as organizações. *Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Lisboa, v. 12. N. 3, p.2-10, set.
- Avey, J. B. et al. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal os Occupational Health Psychology*, v. 15, n.1, p.17-28.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, Washington, v. 84, n. 2, p. 191-215.
- Barbetta, A. (2012) *Estatística aplicada às ciências sociais* (8ª Ed.) Florianópolis: Ed. UFSC.
- Bardin, I. (1994, 2004). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições Setenta.
- Bendassoli, P. F. (2007). Felicidade e trabalho. *Fator Humano, GV executivo*, v. 6, n. 4, jul-ago. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/4921.pdf>. Acesso em: 25 set. 2013.
- Blanch Ribas, J. M. (2003) Trabajar en la modernidad industrial. In: Blanch Ribas, J. M.; Tomás M. J. E.; Duran C. G. & Artiles, A. M. (2003) *Teoria de las relaciones laborales*. Fundamentos (pp. 19-147). Barcelona: Editorial UOC.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979) *Sociological paradigms and organizational analysis*. Londres: Helnemann Educational Books.
- Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, 47, 766-790.

- Cameron, K. S., Mora, C., Leutscher, T., & Calarco, M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 266-308.
- Campaniço, E. (2012) Felicidade Organizacional - Proposta de Escala de Medida para as Organizações em Portugal. *Dissertação de mestrado, Universidade Atlântica, Barcarena, Portugal.*
- Carver, S. C., Scheier, M. F., & Segerstrom, S. C. (2010). Optimism. *Clinical Psychology Review*, 30, 879-889.
- Christophoro, R. & Waidman, M. A. P. (2002) Estresse e condições de trabalho: um estudo com docentes do curso de enfermagem da UEM, Estado do Paraná. *Acta Scientiarum*. Maringá, v. 24, n. 3, p. 757-763.
- Coleta, J. A. D. & Coleta, M. F. D. (2006) Felicidade, Bem-Estar Subjetivo e Comportamento Acadêmico de Estudantes Universitários. *Psicologia em Estudo*, Maringá, v. 11, n. 3, p. 533-539.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de Pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto* (3 ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Cugnier, J. S. (2016). Gestão de pessoas, prevenção e combate ao assédio moral em uma organização com indícios de ser saudável. *Tese de Doutorado*, programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina.
- Cunha, M. P., Rego, A. & Lopes. (2013). Comportamento organizacional positivo. *Análise Psicológica*, 4 (XXXI): 313-328.
- Dias, M. (2004) O Desafio da Gestão de Pessoas diante da Necessidade de Conciliação entre Competitividade e Humanização. *Revista de Administração da UNIMEP*, v. 2, n. 2.
- Farsen, T. C., Boehs, S. M. T., Ribeiro, A. D. S., Biavati, V. P., & Silva, N. (2018). Qualidade de vida, Bem-estar e Felicidade no Trabalho: sinônimos ou conceitos que se diferenciam?. *Interação em*

- Psicologia*, Curitiba, v. 22, n. 1, abr. 2018. Recuperado de <<https://revistas.ufpr.br/psicologia/article/view/48288>>.
- Farsen, T. C., & Budde, C. (2018). Introdução ao Capital Psicológico Positivo: compreensões fundamentais, benefícios e desafios futuros. Em Silva, N, & Farsen, T. C. Qualidades psicológicas positivas nas organizações: desenvolvimento, mensuração e gestão. São Paulo: Vetor.
- Fave, A. D., Brdar, I., Freire, T., Vella-Brodrick, D., Wissing, M. P. (2010) The Eudaimonic and Hedonic Components of Happiness: Qualitative and Quantitative Findings. *Soc Indic Res*.
- Ferraz, R. B., Tavares, H. & Zilberman, M. L. (2007) Felicidade: uma revisão. *Rev. Psiq. Clin.*, 34 (5), pp. 234-242.
- Fiuza, G. D. (2010) Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie*, v. 11, n. 5, set./out., São Paulo. Disponível em: <http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/1374/2477>. Acesso em: 05 jul 2014.
- Fulmer, I. S., Gerhart, B., & Scott, K. S. (2003). Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being “A great place to work” and firm performance. *Personnel Psychology*, 56(4), 965-993.
- Gil, A. C. (1995) *Métodos e técnicas de pesquisa social* (4ª Ed.). São Paulo: Atlas.
- Graziano, L. D. (2005) A Felicidade Revisitada: Um Estudo Sobre Bem-Estar-Subjetivo na Visão da Psicologia Positiva. *Tese de doutorado, Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo*.
- Heloani, R. (2003) *Mudanças no mundo do trabalho e impactos na qualidade de vida do jornalista*. EAESP/FGV/NPP - Núcleo de Pesquisas e Publicações. Relatório de pesquisa n. 12. Disponível em: http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3098/P00254_1.pdf?sequence=1.

- Instituto Gallup de Pesquisa (Estados Unidos). (2011). Recuperado de <http://www.gallup.com/home.aspxr>>.
- Jick, T. D. (1979) Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, v.24, n. 4, p. 602-611.
- Kanan, L. A. (2017). Trabajo decente, organizaciones positivas y autenticas: breve revisión de la literatura. In: Pérez, E. R. (org.) *Entre lo disciplinar y lo profesional: Panorama y experiencias en psicología organizacional y del trabajo en iberoamerica*. Cali: Programa Editorial Universidad del Valle, pp. 57-72.
- Laville, C. & Dione, J. (1999) *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: Artmed.
- Leite, S. C. (2013). Aferição da positividade nas empresas micaelenses: um estudo empírico. *Dissertação de mestrado*, Ciências económicas e empresariais. Ponta Delgada: Universidade dos Açores.
- Lewis, S. (2008). *Consolidated report – case studies of healthy organization*. Utrecht: Utrecht University.
- Lüdke, M.; André, M. E. D. A. (1986) *Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU.
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2004) Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, v. 33, n. 2, pp. 143–160.
- Maio, T. L. (2016). A felicidade no trabalho: O impacto na gestão das organizações. *Dissertação (mestrado)*, Instituto Superior de Gestão, Lisboa, Portugal.

- Malvezzi, S. (2015) Felicidade e Trabalho. In: Bendassolli, P., Borges-Andrade, J. E. (orgs). *Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Marujo, H.A., Miguel Neto, L., Caetano, A. & Rivero, C. (2007) Revolução positiva: Psicologia positiva e práticas apreciativas em contextos organizacionais. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 2007, v. 13, n. 1, 115-136.
- Martínez, I., Salanova, M., & Llorens, S. (2016). Promoção da Saúde no Trabalho: para um Modelo de Organizações Saudáveis e Resilientes. En M.J. Chambel (Ed.), *Psicologia da Saúde Ocupacional* (pp. 287-308), Pactor: Lisboa.
- Maslow, A. (1954). *Religions, values and peak-experiences*. Columbus: Ohio State University Press.
- Palma, P. J., Cunha, M. P., & Lopes, M. P. (2010) Comportamento organizacional positivo e empreendedorismo: uma influência mutuamente vantajosa. *Comportamento organizacional e Gestão*, v. 13, n.1, p. 1-12.
- Paludo, S. S. & Koller, S. H. (2007) Psicologia Positiva: uma nova abordagem para antigas questões. *Paidéia*, 17(36), pp. 9-20.
- Paschoal, T., Torres, C.V. & Porto, J. B. (2010). Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. *Rev. adm. contemp.*, vol.14, no. 6, dez., Curitiba. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552010000700005&script=sci_arttext.
- Pasquali, L. (1999) *Instrumentos Psicológicos: manual prático de elaboração*. Brasília: LabPAM/IBAPP.
- Pasquali, L. (1998) Princípios de elaboração de escalas psicológicas. *Revista de Psiquiatria Clínica*. n. 5, vol. 25, São Paulo.
- Peterson, S. S., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2012). The relationship between authentic leadership and follower

job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 502-516.

- Rego, Arménio. (2009). Empregados felizes são mais produtivos?. *Tékhnē - Revista de Estudos Politécnicos*, (12), 215-233. Disponível em: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-99112009000200012&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 22 fev. 2018.
- Ribeiro, A.D.S.; Boehs, S.de T. M.; Farsen, T. C.; & Biavati, V. de P. (2017). Felicidade, Bem-Estar e Qualidade de Vida no Trabalho. In: Boehs, S. de T. M.; Silva, N. (Orgs). *Psicologia Positiva nas Organizações e no Trabalho – conceitos fundamentais e sentidos aplicados*. 1. ed. São Paulo: Vetor, 2017, p. 156 – 171.
- Ribeiro, A. D. S.; Silva, N. (2018). Significados de Felicidade orientados pela Psicologia Positiva em Organizações e no Trabalho. *Revista Psicología desde el Caribe*, vol. 35, n. 1, ene – abr.
- Richardson, R. J. (2009) *Pesquisa social: Métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Rodríguez-Araneda, M. J. (2013-2014) Social Representation of Conditions for Happiness and Living Experiences Source of Happiness in Chile and Italy. In *Journal of Behavior, Health & Social Issues*, v. 5 n. 2 Pp. 47-61.
- Rogers, C. (1959). A Theory of Therapy, Personality, and Interpersonal Relationships as Developed in the *Client-Centered Framework*. Reprinted In H. Kirschenbaum, & V. Henderson (Eds.), *The Carl Rogers Reader*. Boston: Houghton Mifflin.
- Salanova, M. S. (2008) Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Revista de trabajo y seguridad social*, v. 47, n. 303, p. 179-214.
- Salanova, M., & Llorens, S. (2016). Hacia una Psicología positiva aplicada. *Papeles del Psicólogo*, 3(37), 161-164.

- Schultz, D.P., & Schultz, S. E. (2014). *História da psicologia moderna*. São Paulo: Cengage.
- Seligman, M. (2004) *Felicidade autêntica – usando a psicologia positiva para a realização permanente*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000) Positive Psychology, an introduction. *American Psychologist*, v. 55, n. 1. p. 5-14. Disponível em: <http://www.ppc.sas.upenn.edu/ppintroarticle.pdf>.
- Severo, E. A., Cruz, M. R., Dorion, E., Guimarães, J. C. F., & Pereira, A. A. (2012). Estrutura organizacional das empresas inovadoras no Brasil. *Espacios*. Vol. 33 (11).
- Sheldon, K. M. & King, L. (2001) Why Positive Psychology Is Necessary. *American Psychologist*. v. 56, v. 3, 216-217.
- Silva, N., Costa, A. B., & Budde, C. (2018). As bases epistemológicas da psicologia positiva. Em Silva, N, & Farsen, T. C. Qualidades psicológicas positivas nas organizações: desenvolvimento, mensuração e gestão. São Paulo: Vetor.
- Silva, N., Cugnier, J. S., & Budde, C. (2017). Políticas e práticas de gestão positiva de pessoas para a prevenção e o combate ao assédio moral nas organizações. In: Oliveira, R. T., Tolfo, S. R., Künzle, L. A., Zanin, F., & Prisco, C. M. F. (orgs.). *Assédio moral no trabalho: Fundamentos e ações*. Florianópolis: Lagoa Editora.
- Silva, N. & Tolfo, S. R. (2012, set-dez.) Trabalho significativo e felicidade humana: explorando aproximações. *Revista Psicologia: Organizações e trabalho*. 12(3), pp. 87-100.
- Siqueira, M. M. M. & Martins, M. C. F. (2013) Promoção de saúde e bem-estar em organizações. In: Borges, L.O. & Mourão, L. *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia* (pp. 619-643). Porto Alegre: Artmed.

- Sobral, Sociedade Brasileira de Logoterapia. (2013). Logoterapia e análise existencial. Recuperado de <http://www.logoterapia.com.br/logoterapia>.
- Sousa, J. M. de, & Porto, J. B. (2015). Happiness at work: Organizational values and personorganization fit impact. *Paidéia*, 25(61), 211-220. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-43272561201509>.
- Snyder, C. R. & Lopez, S. J. (2009). *Psicologia Positiva*. Porto Alegre: Artmed.
- Tolfo, S. R., Silva N., & Luna, I. N. (2009). Cultura organizacional, identidade e qualidade de vida no trabalho: articulações e sugestões de pesquisas em organizações. *Pesquisas e Práticas Psicossociais*, 4(1), São João del-Rei.
- Vasconcelos, I. F. G, Mascarenhas, A. O., & Vasconcelos, F. C. (2006). Gestão do paradoxo “passado versus futuro”: uma visão transformacional da gestão de pessoas. *RAE-eletrônica*, v. 5, n. 1, Art. 2.
- Vázquez, C. (2013) La psicología positiva y sus enemigos: una réplica en base a la evidencia empírica. *Papeles del Psicólogo*, 34, 91-115.
- Vergara, S. C. & Branco, P. D. (2001) Empresa Humanizada: a organização necessária e possível. *RAE, Revista de Administração de Empresa*, v. 41, n. 2.
- Waldinger, R. (2015). *What Makes a Good Life? Lessons from the longest study on happiness* [Arquivo de vídeo]. Recuperado de https://www.ted.com/talks/robert_waldinger_what_makes_a_good_life_lessons_from_the_longest_study_on_happiness?language=pt-br.
- Williams, P., Kern, M. L, & Waters, L. A. (2015) A longitudinal examination of the association between psychological capital, perception of organizational virtues and work happiness in school staff. *Psychological os Well-being*, v. 5, n.1, p.1-18.

- Wright, T. A. & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1), 84-94.
- Zanelli, J. C. & Silva, N. (2008) *Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Zanelli, J. C., Silva, N, & Tolfo, S. R. (2011). Qualidade de vida no trabalho e organizações saudáveis como expressões da cultura organizacional. In: Zanelli, J. C., Silva, N, & Tolfo, S. R. (orgs.). *Processos psicossociais nas organizações e no trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo, pp. 17-29.

APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO – FELICIDADE NO TRABALHO

Dados sócio-demográficos do participante:

Sexo: () F () M

Idade: _____

Formação: _____

Cargo: _____

Setor: _____

Tempo que trabalha na organização:

Jornada de trabalho (em horas semanais):

Essas horas são realizadas somente na organização?

() Sim () Não

Caso não, quanto tempo dedica ao trabalho quando está em casa/outro local (em horas)?

Abaixo você encontrará 44 afirmativas. Assinale o “emoticon” que mais se adequa à sua situação, considerando:

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo em parte (prevalece à discordância, porém não é total)

3 - Não concordo, nem discordo (Não tenho opinião a respeito)

4 - Concordo em parte (prevalece à concordância, porém não é total)

5 - Concordo totalmente

1. Percebo sentido no trabalho que faço.

Discordo totalmente Concordo totalmente
 1 2 3 4 5

2. Considero que recebo remuneração e benefícios justos pelo trabalho que realizo.

Discordo totalmente Concordo totalmente
 1 2 3 4 5

3. Quando realizo um bom trabalho, sou reconhecido por isso (pelos colegas e/ou líderes).

Discordo totalmente			Concordo totalmente	
1	2	3	4	5

4. O ambiente físico da empresa em que trabalho é agradável.

Discordo totalmente			Concordo totalmente	
1	2	3	4	5

5. O local em que realizo o meu trabalho é confortável.

Discordo totalmente			Concordo totalmente	
1	2	3	4	5

6. Consigo equilibrar o tempo que disponibilizo para a vida pessoal com o tempo para o trabalho.

Discordo totalmente			Concordo totalmente	
1	2	3	4	5

7. Tenho autonomia para realizar o meu trabalho.

Discordo totalmente			Concordo totalmente	
1	2	3	4	5

8. As políticas de gestão de pessoas da empresa (diretrizes/orientações/programas previstos) contribuem para a felicidade de seus colaboradores.

Discordo totalmente			Concordo totalmente	
1	2	3	4	5

9. As práticas de gestão de pessoas da empresa (ações desenvolvidas) contribuem para a felicidade dos colaboradores.

Discordo totalmente			Concordo totalmente	
1	2	3	4	5

10. Desde que entrei para esta empresa, considero-se uma pessoa mais feliz profissionalmente.

Discordo totalmente			Concordo totalmente	
1	2	3	4	5

11. Tenho flexibilidade de horários na organização em que trabalho.

Discordo totalmente			Concordo totalmente	
1	2	3	4	5

12. As horas extras que acumulo na minha empresa, são recompensadas de forma satisfatória.

Discordo totalmente			Concordo totalmente	
1	2	3	4	5

13. Tenho um bom relacionamento com meus colegas de trabalho.

Discordo totalmente			Concordo totalmente	
1	2	3	4	5

14. O relacionamento que tenho com o(s) líder(es) é agradável.

Discordo totalmente			Concordo totalmente	
1	2	3	4	5

15. Há cooperação entre os colaboradores da organização.

Discordo totalmente			Concordo totalmente	
1	2	3	4	5

16. Existe boa comunicação entre os colegas de trabalho.

Discordo totalmente			Concordo totalmente	
1	2	3	4	5

17. Os líderes mostram-se abertos para o diálogo.

Discordo totalmente			Concordo totalmente	
1	2	3	4	5

18. Há relação de amizade entre os colegas de trabalho.

Discordo totalmente			Concordo totalmente	
1	2	3	4	5

19. Percebo que há igualdade de oportunidades para os colaboradores.

Discordo totalmente			Concordo totalmente	
1	2	3	4	5

20. Há incentivos para o compartilhamento de conhecimentos e aprendizagens entre os colaboradores.

Discordo totalmente			Concordo totalmente	
1	2	3	4	5

21. Os conflitos existentes entre os colegas de trabalho são esclarecidos na organização.

Discordo totalmente			Concordo totalmente	
1	2	3	4	5

22. Os conflitos existentes entre os colegas de trabalho são trabalhados de forma a contribuir positivamente para o ambiente laboral.

Discordo totalmente			Concordo totalmente	
1	2	3	4	5

23. Os colaboradores participam das decisões que dizem respeito ao trabalho que realizam.

Discordo totalmente			Concordo totalmente	
1	2	3	4	5

24. O trabalho que faço proporciona benefícios para a sociedade.

Discordo totalmente			Concordo totalmente	
1	2	3	4	5

25. Identifico a existência de ações de responsabilidade social na organização onde trabalho.

Discordo totalmente			Concordo totalmente	
1	2	3	4	5

26. Percebo que as ações sociais realizadas trazem resultados importantes.

Discordo totalmente			Concordo totalmente	
1	2	3	4	5

27. Conheço os valores da organização em que trabalho.

Discordo totalmente			Concordo totalmente	
1	2	3	4	5

28. Identifico-me com os valores da organização em que trabalho.

Discordo totalmente			Concordo totalmente	
1	2	3	4	5

29. Os líderes apresentam comportamentos que condizem com o que eles falam para nós fazermos.

Discordo totalmente			Concordo totalmente	
1	2	3	4	5

30. Os líderes cumprem o que prometem aos colaboradores.

Discordo totalmente			Concordo totalmente	
1	2	3	4	5

31. O meu trabalho me proporciona realização pessoal e profissional.

Discordo totalmente			Concordo totalmente	
1	2	3	4	5

32. Os líderes proporcionam possibilidades para o crescimento pessoal dos demais trabalhadores.

Discordo totalmente			Concordo totalmente	
1	2	3	4	5

33. Há possibilidades de crescimento profissional na empresa em que trabalho.

Discordo totalmente			Concordo totalmente	
1	2	3	4	5

34. Por meio do meu trabalho consigo atingir meus objetivos pessoais.

Discordo totalmente			Concordo totalmente	
1	2	3	4	5

35. Considero que tenho os conhecimentos necessários para realizar o meu trabalho.

Discordo totalmente			Concordo totalmente	
1	2	3	4	5

36. Tenho oportunidades de colocar os meus conhecimentos em prática na organização onde trabalho.

Discordo totalmente			Concordo totalmente	
1	2	3	4	5

37. A criatividade é valorizada pelos líderes e pela empresa em que trabalho.

Discordo totalmente			Concordo totalmente	
1	2	3	4	5

38. Trabalhar nesta empresa faz com que eu evolua como profissional.

Discordo totalmente			Concordo totalmente	
1	2	3	4	5

39. Ao realizar o meu trabalho, adquiero conhecimentos relevantes.

Discordo totalmente			Concordo totalmente	
1	2	3	4	5

40. A empresa em que trabalho oferece treinamentos.

Discordo totalmente			Concordo totalmente	
1	2	3	4	5

41. A empresa oferece incentivo ou suporte para eu cursar pós graduação e/ou afins.

Discordo totalmente			Concordo totalmente	
1	2	3	4	5

42. Percebo transparência nos processos e decisões da empresa.

Discordo totalmente			Concordo totalmente	
1	2	3	4	5

43. Sinto-me satisfeito com o trabalho que realizo.

Discordo totalmente			Concordo totalmente	
1	2	3	4	5

44. Sinto-me feliz no meu trabalho.

Discordo totalmente			Concordo totalmente	
1	2	3	4	5

Para responder as próximas seis afirmativas, utilize as seguintes opções:

1 – Nunca

2 – Raramente (poucas vezes)

3 - Às vezes (Mais ou menos)

4 – Frequentemente (a maior parte do tempo) (Poucas vezes)

5 – Sempre

45. Quando penso em meu trabalho, tenho sentimentos positivos em relação a ele.

1 – Nunca 2 – Raramente 3 – Às vezes 4 – Frequentemente
5 -Sempre

46. Pensar em meu trabalho, faz eu me sentir bem.

1 – Nunca 2 – Raramente 3 – Às vezes 4 – Frequentemente
5 -Sempre

47. O trabalho que realizo gera sentimentos negativos em mim.

1 – Nunca 2 – Raramente 3 – Às vezes 4 – Frequentemente
5 -Sempre

48. Ao sair de casa para ir trabalhar, sinto-me motivado para realizar o meu trabalho.

1 – Nunca 2 – Raramente 3 – Às vezes 4 – Frequentemente
5 -Sempre

49. Quando estou no trabalho, sinto-me motivado.

1 – Nunca 2 – Raramente 3 – Às vezes 4 – Frequentemente
5 -Sempre

50. Quando estou no trabalho, não percebo o tempo passar.

1 – Nunca 2 – Raramente 3 – Às vezes 4 – Frequentemente
5 -Sempre

Para finalizar, responda as perguntas abaixo com as suas palavras:

51. O que você compreende por felicidade no trabalho?

R:

52. Para você, é possível ser feliz no trabalho? Caso positivo ou negativo, você poderia justificar sua resposta?

R:

53. É possível perceber nesta organização relações entre políticas e práticas de gestão de pessoas e a sua felicidade no ambiente de trabalho?

Caso positivo ou negativo, você poderia justificar sua resposta?

R:

54. O que você considera que poderia melhorar em seu ambiente de trabalho de modo a lhe proporcionar maior felicidade?

R:

APÊNDICE II - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM GESTORES

❖ **Dados sócio-demográficos do participante:**

- Nome
- Cargo
- Sexo
- Idade
- Formação
- Tempo que é gestor
- Tempo que trabalha na organização

❖ **Gestão de pessoas:**

1. Qual o papel da área de gestão de pessoas na sua organização?
2. Quais são os valores principais que orientam as políticas e as práticas de gestão de pessoas da organização?
3. Quais são as políticas e as práticas de gestão de pessoas? Exemplo: Recrutamento e Seleção, avaliação de desempenho, plano de cargos e salários etc.
4. De modo geral, como as pessoas nessa organização são geridas? Como você avalia o comportamento dos gestores diante dos seus funcionários? (como é a relação com os subordinados?)
5. Quais comportamentos definem um trabalhador na sua empresa? (quais comportamentos são observados e destacados?)
6. O que é valorizado para ser um trabalhador da sua empresa? (o que se espera/quais comportamentos são esperados de um trabalhador?)

❖ **Política de promoção e construção de felicidade no trabalho:**

1. Pode contar um pouco da história da organização?
2. Como foram construídas as políticas e práticas de gestão de pessoas? Tem algum conhecimento sobre esse processo? Quem foram as pessoas que elaboraram as políticas?
3. O que você entende por felicidade? E felicidade no trabalho?
4. Como é realizada a promoção/construção da felicidade no trabalho? (quais fatores são considerados?)
5. O gestor fez algum treinamento para gestão positiva de pessoas?
6. Há a promoção de treinamentos/capacitações para os trabalhadores? Como é feito o levantamento de necessidades?
7. De quais benefícios o trabalhador dispõe? (questões materiais)

8. Há plano de carreira? Como é feito?
9. São promovidas a integração, a colaboração e a criatividade? De que maneira?
10. Há a possibilidade do trabalho remoto e flexibilidade de horário? Como isso ocorre?
11. Há algum processo de feedback realizado na organização? Como ocorre?
12. De que maneira ocorre o incentivo aos esportes, à saúde e à educação? (caso haja)
13. Há participação dos trabalhadores nas decisões da organização? De que modo?
14. Há o desenvolvimento de alguma prática de responsabilidade social? Como ocorre?
15. É realizado algum monitoramento com relação às políticas e práticas de gestão de pessoas? E em relação às necessidades (materiais de trabalho, de desenvolvimento, etc.) dos trabalhadores?
16. E em relação à felicidade dos trabalhadores? Como isso é realizado? (É realizado algum tipo de coleta de dados relativa a questões de felicidade, satisfação, bem estar ou com relação ao clima na organização?)

APÊNDICE III – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM DEMAIS TRABALHADORES

❖ Dados sócio-demográficos do participante:

- Nome
- Cargo
- Sexo
- Idade
- Formação
- Tempo que trabalha na organização

❖ Gestão de pessoas:

1. Na sua visão, qual é o papel da área de gestão de pessoas na sua organização?
2. Quais são os valores principais que orientam as políticas e as práticas de gestão de pessoas da organização? (valores da organização)
3. De modo geral, como as pessoas são geridas nesta organização? Como você avalia o comportamento dos gestores diante dos seus trabalhadores? (como é a relação com os subordinados?)
4. Você percebe coerência entre o discurso dos gestores e o comportamento deles?
5. Na sua percepção, quais comportamentos definem um trabalhador da sua empresa? (quais comportamentos são observados e relevantes)
6. O que você percebe que é valorizado para ser um trabalhador na sua empresa? (o que se espera/quais comportamentos são esperados de um trabalhador?)

❖ Política de promoção e construção de felicidade no trabalho:

1. O que você entende por felicidade? E felicidade no trabalho?
2. O que você pensa sobre as políticas e as práticas de gestão de pessoas? Elas contribuem para a felicidade dos trabalhadores?
3. Há treinamentos, palestras, capacitações na organização? As considera relevantes e condizentes com as necessidades? Há a possibilidade de utilizar seus conhecimentos/o que aprendeu?
4. Há espaços para compartilhamento de aprendizagens? Quais? Como?
5. Como são feitos os levantamentos das necessidades e expectativas dos trabalhadores?

6. Como você avalia a questão da remuneração e dos benefícios? (considera justas?)
7. Como você avalia o espaço físico e equipamentos/materiais de trabalho?
8. Há a possibilidade do trabalho remoto e flexibilidade de horário? Como isso ocorre?
9. Há algum planejamento de carreira na organização? Como é feito?
10. Como é o relacionamento entre os pares? E com os gestores?
11. Como você avalia a comunicação na organização? (É efetiva? Há abertura para diálogo? Há possibilidade de se expressar?)
12. Como avalia a autonomia para desenvolver seu trabalho?
13. Como são promovidas a integração, colaboração e criatividade? Há possibilidades para isso?
14. Existe algum processo de feedback na empresa? Como é feito?
15. Como você avalia o reconhecimento da organização/gestores/colegas pelo trabalho que você realiza?
16. De que maneira ocorre o incentivo aos esportes, à saúde e à educação? (caso haja)
17. Há oportunidade de participação na organização? Participou na criação das políticas? E das decisões?
18. Você tem conhecimento de alguma prática de responsabilidade social desenvolvida na/pela organização? Qual?
19. Como você avalia/percebe o seu trabalho? Percebe sentido nele?
20. E como percebe/avalia a organização? (identifica-se com ela?)
21. Como vislumbra seu futuro profissional?
22. Você se considera uma pessoa realizada com o trabalho que desenvolve?
23. Você se considera feliz em seu trabalho? Considera que a gestão de pessoas contribui (ou não) para isso? De que forma?
24. O que te faz ser feliz no trabalho? E o que te faria mais feliz no trabalho? (ainda que isso não seja possível hoje)

APÊNDICE IV – TCLE (QUESTIONÁRIO)



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Eu, Cristiane Budde, doutoranda em Psicologia, e meu orientador, professor Dr. Narbal Silva, ambos pesquisadores da Universidade Federal de Santa Catarina, convidamos você a participar da pesquisa para elaboração da Tese de Doutorado intitulada: **Políticas e práticas de gestão de pessoas e felicidade no trabalho.**

A tese tem como objetivo compreender as possíveis relações entre as políticas e as práticas de gestão de pessoas e a construção da felicidade no trabalho. Para tanto, o estudo será composto por análise documental (autorizada pela organização), aplicação de questionário e realização de entrevistas individuais com gestores e demais trabalhadores. Os critérios de inclusão para participação serão: (1) ser trabalhador formal da organização; (2) com carga horária mínima de 20 horas semanais; (3) ser trabalhador da organização por, no mínimo, um ano.

A pesquisa será realizada nas dependências da sua empresa, em local a ser comunicado pela pesquisadora, ou em local a ser definido pelo participante, caso este não possa comparecer no local anteriormente combinado.

Você está sendo convidado a participar desta pesquisa por meio de um questionário. A sua participação neste estudo é voluntária, e se você não quiser mais fazer parte da pesquisa, poderá desistir a qualquer momento e solicitar que lhe seja devolvido o termo de consentimento livre e esclarecido assinado.

O estudo será realizado dentro dos princípios éticos e de acordo com a Resolução 466/12 de 12/06/2012 do Conselho Nacional de Saúde (CNS) que rege os procedimentos em pesquisa com seres humanos. Os pesquisadores serão os únicos a ter acesso aos dados e tomarão todas as providências necessárias para manter o sigilo. Entretanto, ressaltamos que sempre existe a remota possibilidade da quebra do sigilo, mesmo que involuntário (por exemplo, roubo de documentos, computadores,

pendrive e etc.). Caso isso venha a acontecer, as consequências serão tratadas nos termos da lei.

Não haverá consequência danosa por sua participação na pesquisa. Eventuais riscos aos quais você pode estar exposto(a) em decorrência da participação estão relacionados ao possível cansaço ao responder o questionário e à reflexão acerca da temática sobre a qual versa a pesquisa, que podem evocar memórias e/ou sentimentos sobre a sua vida e ambiente de trabalho, e que gerem algum tipo de impacto emocional. Neste caso e havendo necessidade, estarei à disposição para prestar atendimento psicológico ou realizar encaminhamento para um profissional especializado.

As despesas necessárias para a realização da pesquisa não são de sua responsabilidade e a participação neste estudo não será remunerada. Caso você tenha algum prejuízo material ou imaterial em decorrência da pesquisa poderá solicitar indenização, de acordo com a legislação vigente (Resolução Nº 466, de 12 de dezembro de 2012).

Após o término do doutorado, a tese será disponibilizada no repositório eletrônico institucional da biblioteca da UFSC, e também será marcada com a organização na qual você trabalha uma data para apresentação dos resultados do estudo, onde serão convidados todos os que contribuíram com a pesquisa.

Os resultados deste trabalho poderão ser apresentados em encontros ou revistas científicas, mas garantimos que qualquer informação a ser divulgada em relatório ou publicação, será feita de forma codificada, para que a sua identidade e da organização em que trabalha sejam preservadas e seja mantida a confidencialidade. Esta pesquisa mostra-se relevante para a construção do conhecimento científico sobre felicidade no trabalho e também visa ampliar a divulgação de práticas de gestão de pessoas que podem contribuir para a felicidade dos trabalhadores.

Esta pesquisa foi submetida e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da UFSC (CEPSH). Em caso de reclamações referentes aos aspectos éticos da pesquisa você deve entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos - CEPSH, localizado no Prédio Reitoria II (Edifício Santa Clara), R: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 401, Trindade, Florianópolis/SC, CEP 88.040400, pelo Fone: (48) 3721-6094, ou ainda pelo endereço eletrônico: cep.propesq@contato.ufsc.br.

Caso você tenha alguma dúvida ou não queira mais fazer parte do estudo, favor entrar em contato pelo e-mail crisbudde@gmail.com, pelo telefone (48) 99155-6474, ou ainda pelo endereço dos pesquisadores: AC Cidade Universitária, s/nº, CEP: 88040970, Departamento de Psicologia, Laboratório de Psicologia Positiva nas Organizações e no Trabalho (LAPPOT) sob a coordenação do Prof. Dr. Narbal Silva, sala 10B, térreo, Bairro Trindade, Florianópolis/SC.

A partir do exposto, convido-o(a) responder um questionário, sendo que sua participação neste estudo é voluntária e, se você concordar, solicito que assine abaixo, sendo que, você receberá uma via original deste documento.

Desde já agradecemos.

Cristiane Budde - Psicóloga, Mestre em Psicologia e Doutoranda PPGP/UFSC

Profº Dr. Narbal Silva - Orientador PPGP/UFSC

Eu, _____, RG n. _____, e-mail _____, telefone () _____

_____ declaro estar ciente de que: li este documento e obtive dos pesquisadores todas as informações que julguei necessárias para me sentir esclarecido sobre os procedimentos desta pesquisa e de que se eu tiver dúvidas em relação a ela, aos seus procedimentos, riscos ou benefícios tenho o direito de contatar a pesquisadora a qualquer momento visando esclarecimentos. Declaro que recebi, assinei e rubriquei as páginas das duas vias deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, uma que ficará comigo e outra será entregue ao pesquisador responsável pela pesquisa. Desse modo, livre e esclarecido, consinto em participar da pesquisa intitulada: “Políticas e práticas de gestão de pessoas e felicidade no trabalho”, e autorizo que meus dados, exceto meu nome, telefone e e-mail sejam utilizados na sua divulgação.

_____, ____ de _____ de 201_.

Assinatura do participante da pesquisa

APÊNDICE V – TCLE (ENTREVISTAS)



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Eu, Cristiane Budde, doutoranda em Psicologia, e meu orientador, professor Dr. Narbal Silva, ambos pesquisadores da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), convidamos você a participar da pesquisa para elaboração da Tese de Doutorado intitulada: **Políticas e práticas de gestão de pessoas e felicidade no trabalho**.

A tese tem como objetivo compreender as possíveis relações entre as políticas e as práticas de gestão de pessoas e a construção da felicidade no trabalho. Para tanto, o estudo será composto por análise documental (autorizada pela organização), aplicação de questionário e realização de entrevistas individuais com gestores e demais trabalhadores. Os critérios de inclusão para participação serão: (1) ser trabalhador formal da organização; (2) com carga horária mínima de 20 horas semanais; (3) ser trabalhador da organização por, no mínimo, um ano.

A pesquisa será realizada nas dependências da sua empresa ou na universidade (UFSC), em local a ser comunicado pela pesquisadora, ou em local a ser definido pelo participante, caso este não possa comparecer ao local anteriormente combinado. A entrevista ocorrerá em local que possua garantia de privacidade.

Você está sendo convidado a participar desta pesquisa por meio de uma entrevista individual. A entrevista será gravada (em áudio), a partir da sua autorização, para posterior transcrição, a fim de que se proceda análise, descrição e interpretação de seus conteúdos.

A sua participação neste estudo é voluntária, e se você não quiser mais fazer parte da pesquisa, poderá desistir a qualquer momento e solicitar que lhe seja devolvido o termo de consentimento livre e esclarecido assinado.

O estudo será realizado dentro dos princípios éticos e de acordo com a Resolução 466/12 de 12/06/2012 do Conselho Nacional de Saúde (CNS) que rege os procedimentos em pesquisa com seres humanos. Os pesquisadores serão os únicos a ter acesso aos dados e tomarão todas as providências necessárias para manter o sigilo. Entretanto, ressaltamos

que sempre existe a remota possibilidade da quebra do sigilo, mesmo que involuntário (por exemplo, roubo de documentos, computadores, pendrive e etc.). Caso isso venha a acontecer, as consequências serão tratadas nos termos da lei.

Não haverá consequência danosa por sua participação na pesquisa. Eventuais riscos aos quais você pode estar exposto(a) em decorrência da participação estão relacionados ao possível cansaço ao ser entrevistado e à reflexão acerca da temática sobre a qual versa a pesquisa, que podem evocar memórias e/ou sentimentos sobre a sua vida e ambiente de trabalho, e que gerem algum tipo de impacto emocional. Neste caso e havendo necessidade, estarei à disposição para prestar atendimento psicológico ou realizar encaminhamento para um profissional especializado.

As despesas necessárias para a realização da pesquisa não são de sua responsabilidade e a participação neste estudo não será remunerada. Caso você tenha algum prejuízo material ou imaterial em decorrência da pesquisa poderá solicitar indenização, de acordo com a legislação vigente (Resolução Nº 466, de 12 de dezembro de 2012).

Após o término do doutorado, a tese será disponibilizada no repositório eletrônico institucional da biblioteca da UFSC, e também será marcada com a organização na qual você trabalha uma data para a apresentação dos resultados do estudo, onde serão convidados todos os que contribuíram com a pesquisa.

Os resultados deste trabalho poderão ser apresentados em encontros ou revistas científicas, mas garantimos que qualquer informação a ser divulgada em relatório ou publicação, será feita de forma codificada, para que a sua identidade e da organização em que trabalha sejam preservadas e seja mantida a confidencialidade.

Esta pesquisa mostra-se relevante para a construção do conhecimento científico sobre a felicidade no trabalho e também visa ampliar a divulgação de práticas de gestão de pessoas que podem contribuir para a felicidade dos trabalhadores.

Esta pesquisa foi submetida e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da UFSC (CEPSH). Em caso de reclamações referentes aos aspectos éticos da pesquisa você deve entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos - CEPSH, localizado no Prédio Reitoria II (Edifício Santa Clara), R: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 401, Trindade, Florianópolis/SC, CEP 88.040400, pelo Fone: (48) 3721-6094, ou ainda pelo endereço eletrônico: cep.propesq@contato.ufsc.br.

Caso você tenha alguma dúvida ou não queira mais fazer parte do estudo, favor entrar em contato pelo e-mail crisbudde@gmail.com, pelo telefone (48) 99155-6474, ou ainda pelo endereço dos pesquisadores:

AC Cidade Universitária, s/nº, CEP: 88040970, Departamento de Psicologia, Laboratório de Psicologia Positiva nas Organizações e no Trabalho (LAPPOT) sob a coordenação do Prof. Dr. Narbal Silva, sala 10B, térreo, Bairro Trindade, Florianópolis/SC.

A partir do exposto, convido-o(a) a conceder entrevista, sendo que sua participação neste estudo é voluntária e, se você concordar, solicito que assine abaixo, sendo que, você receberá uma via original deste documento.

Desde já agradecemos.

Cristiane Budde - Psicóloga, Mestre em Psicologia e Doutoranda PPGP/UFSC

Profº Dr. Narbal Silva - Orientador PPGP/UFSC

Eu, _____, RG n. _____, e-mail _____, telefone () _____ declaro estar ciente de que: li este documento e obtive dos pesquisadores todas as informações que julguei necessárias para me sentir esclarecido sobre os procedimentos desta pesquisa e de que se eu tiver dúvidas em relação a ela, aos seus procedimentos, riscos ou benefícios tenho o direito de contatar a pesquisadora a qualquer momento visando esclarecimentos. Declaro que recebi, assinei e rubriquei as páginas das duas vias deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, uma que ficará comigo e outra será entregue ao pesquisador responsável pela pesquisa. Desse modo, livre e esclarecido, consinto em participar da pesquisa intitulada: “Políticas e práticas de gestão de pessoas e felicidade no trabalho”, e autorizo que meus dados, exceto meu nome, telefone, e-mail e nome da empresa onde trabalho, sejam utilizados na sua divulgação.

_____, de _____ de 201_.

Assinatura do participante da pesquisa