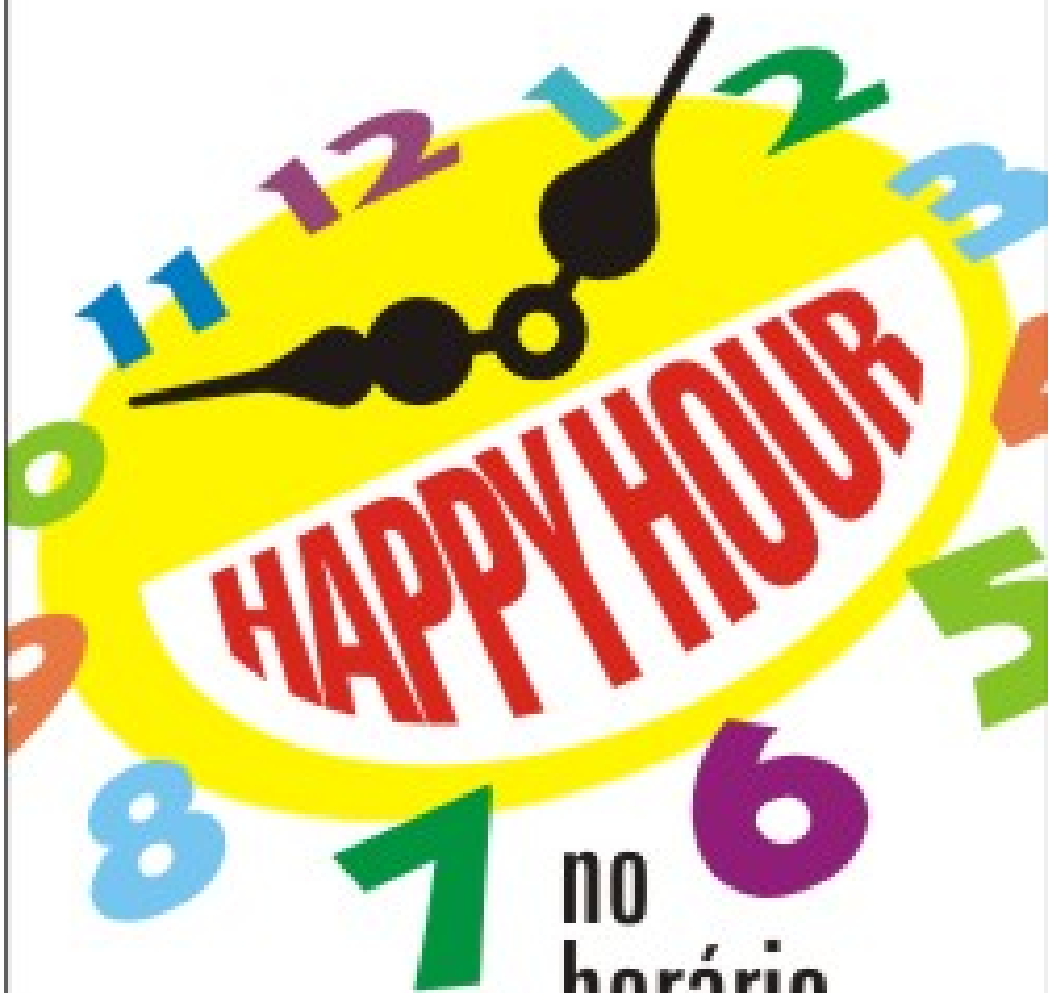


10



no  
horário  
de  
trabalho

Como amar seu emprego e arrasar na sua empresa!

Olá,

Você fez uma boa escolha! Apenas o fato de ter comprado este livro, mostra que você quer mais com o seu trabalho do que passar o tempo e ganhar dinheiro. Você tomou a decisão que onde você passa uma grande parte do seu tempo – na empresa onde trabalha – você quer estar feliz! Isso só pode ser a decisão certa.

Neste livro, o Alexander vai te ajudar a mostrar o que é felicidade no trabalho mesmo, e como obtê-la. É para todo mundo – e Alexander escreveu para todo mundo.

A decisão de trazer esse livro pro Brasil através de uma tradução para português foi a minha (pode ficar tranquilo – não fui eu que traduzi!). O brasileiro já sabe muito bem se divertir e criar um ótimo ambiente – e eu queria fazer a minha parte em levar isso para as empresas brasileiras também; é importante para cada pessoa, mas também é importante para as empresas serem ainda mais competitivos.

Diverte-se bem com o seu livro, lembra de participar no [www.positivesharing.com](http://www.positivesharing.com) – e te desejo toda a felicidade no seu trabalho!

Felicidades,

Anders S. Vaerge

*“Este livro estará sempre em minha mesa, ocupando uma posição especial, para que eu nunca me esqueça de criar o ambiente de trabalho feliz de que todos precisamos.”*

*–Phil Gerbyshak, autor de Make it Great*

*“Você é o único responsável por sua própria felicidade, por isso, é tarefa sua ler Alexander Kjerulf e seu “Happy Hour no Horário do Trabalho” para descobrir o que é preciso para ser feliz e espalhar felicidade a seus colegas e funcionários. A teoria, as sugestões e os estudos de casos reais irão equipá-lo e inspirá-lo a mudar sua vida profissional para melhor.”*

*- Angela Beesley, co-fundadora da Wikia*



# Happy Hour é no Horário de Trabalho

- como amar o seu emprego e arrasar na sua empresa

de

Chief Happiness Officer

Alexander Kjerulf

[www.positivesharing.com](http://www.positivesharing.com)



Feliz no Trabalho by [Alexander Kjerulf](#) is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported License](#).  
Based on a work at [positivesharing.com](#).

Título original: Happy Hour is 9 to 5

1ª edição em português; Julho de 2009

Tradução: Adriana Cristiana Carvalho Maciel  
[macieladri@ig.com.br](mailto:macieladri@ig.com.br)

Design de capa: Luiz Guilherme Teixeira

Ilustrações: Palle Schmidt  
[www.gimlestudio.dk/profil.asp?id=palle](http://www.gimlestudio.dk/profil.asp?id=palle)

Para Alexandra, minha mãe, com amor.

Uma mulher fantástica.

# Agradecimentos

---

Sou muito grato a:

Patrícia, minha maravilhosa namorada, por me fazer feliz todos os dias!

Meus amigos em Copenhague e ao redor do mundo, por seu entusiasmo, apoio e generosidade: Traci, Roosey, Thomas, Carsten, Kareem, Kasper, Jacob, Bernie, Mike, Jodee, Phil, Lars, The Fox Network, The Fish Net, Mette's, Tina, Lars e todos do Projeto Felicidade no Trabalho.

Meus ex-colegas da Enterprise Systems, por seu comprometimento em criarem juntos uma excelente empresa, sua disposição em explorar novos caminhos e o entusiasmo que nasceu de tudo isso. Ah, e pelos jogos de pebolim, claro.

Este livro foi escrito em diversos cafés em Copenhague, mais especificamente MJ, Kassen, Laundromat Café, Joffeshop e Bodega. Obrigado pela cafeína e pelo wi-fi :o)



...s do meu blog [www.positivesharing.com](http://www.positivesharing.com). Sem  
...lmente não existiria e, certamente, não seria tão  
...idade, feedback, idéias e histórias são uma fonte  
...inspiração. Obrigado!

# Conteúdo

---

Agradecimentos.....	6
Conteúdo.....	7
Prefácio .....	8
1Um significado que venha antes do lucro.....	8
2Uma parceria entre a empresa, seus funcionários e outras partes.....	8
3Uma organização colaborativa.....	8
4Liderança baseada em valor.....	8
Apenas imagine.....	9
Sobre este livro.....	12
5O que é felicidade no trabalho?.....	14
6O que nos faz felizes no trabalho?.....	18
7Ser positivo.....	18
8Aprender.....	18
9Estar aberto.....	18
10Participar.....	18
11Buscar significado.....	18
12Amar.....	19
1ser mais criativo e trabalhar com projetos mais variados, em vez de apenas manter os programas internos do banco;.....	22
2divertir-me mais no trabalho. O ambiente no meu departamento era sério e profissional demais; .....	22
3melhorar meus conhecimentos técnicos.....	22



<u>1O que funcionou nesta reunião?.....</u>	<u>23</u>
<u>2O que poderia ter sido melhor?.....</u>	<u>24</u>
<u>3Atingimos o objetivo da reunião?.....</u>	<u>24</u>
<u>4O que podemos fazer de modo diferente na próxima vez?.....</u>	<u>24</u>
<u>1Mostra claramente quem está de bom ou de mau-humor, permitindo que os mau-humorados tenham um pouco mais de espaço. Se alguém colocar a marca vermelha todos os dias por uma semana, fica claro que algo precisa ser feito a fim de ajudar aquela pessoa.....</u>	<u>26</u>
<u>2Permite que os funcionários tenham maus dias. Todos temos, mas se tivermos que esconder isso e fingir estarmos alegres e contentes, é mais difícil se animar.....</u>	<u>26</u>
<u>1As pessoas possuem vidas profissionais interiorizadas muito ricas e intensas; as emoções, motivações e percepções relativas ao ambiente de trabalho permeiam sua experiência profissional diária.....</u>	<u>26</u>
<u>2Esses sentimentos afetam intensamente o desempenho diário dos trabalhadores.....</u>	<u>26</u>
<u>3Esses sentimentos, tão importantes para o desempenho, são fortemente influenciados por eventos do dia-a-dia.....</u>	<u>26</u>
<u>1O sentimento se torna mais forte, pois a situação não é resolvida e você não pode se expressar.....</u>	<u>26</u>
<u>2O sentimento é armazenado e liberado em outra situação; em vez de demonstrar sua raiva no momento oportuno, você acaba sendo grosseiro com um colega, com o garçom que o atender na hora do almoço ou com sua família ao chegar em casa.....</u>	<u>26</u>
<u>3O efeito ketchup. Os sentimentos vão se acumulando por um longo período de tempo, até que são liberados todos de uma vez, geralmente a partir de algo insignificante.....</u>	<u>26</u>
<u>1Nenhum. O trabalho não faz sentido.....</u>	<u>29</u>
<u>2O trabalho tem significado pois sustenta você e sua família.....</u>	<u>29</u>

<u>3O trabalho tem significado em si mesmo, pois por meio dele se está contribuindo com algo maior ou fazendo do mundo um lugar melhor...</u>	<u>29</u>
<u>1Espalhar felicidade é por si só um prazer.....</u>	<u>32</u>
<u>2A felicidade é contagiosa, então mais pessoas felizes ao seu redor significa mais felicidade para você.....</u>	<u>32</u>
<u>3Se você agrada aos outros, possivelmente haverá retribuição.....</u>	<u>32</u>
<u>1Ser positivo.....</u>	<u>34</u>
<u>2Aprender.....</u>	<u>34</u>
<u>3Estar sempre aberto.....</u>	<u>34</u>
<u>4Participar.....</u>	<u>34</u>
<u>5Buscar significado.....</u>	<u>34</u>
<u>6Amar.....</u>	<u>34</u>
<u>13Procurando a felicidade nos lugares errados.....</u>	<u>35</u>
<u>1Dinheiro (altos salários, aumentos, bônus e incentivos).....</u>	<u>35</u>
<u>2Status (promoções e cargos importantes).....</u>	<u>35</u>
<u>3Estabilidade.....</u>	<u>35</u>
<u>14Cuidado: pode causar infelicidade aguda.....</u>	<u>37</u>
<u>1Ele não sabe que é ruim.....</u>	<u>37</u>
<u>2Ele sabe que é ruim, mas deseja melhorar.....</u>	<u>37</u>
<u>3Não quer nem saber se é bom ou ruim, muito menos melhorar.....</u>	<u>37</u>
<u>15O Corpo no Trabalho.....</u>	<u>46</u>
<u>16Por que a felicidade no trabalho é importante.....</u>	<u>50</u>
<u>17A felicidade é boa para os negócios .....</u>	<u>52</u>
<u>18Quem é responsável pela felicidade no trabalho?.....</u>	<u>58</u>
<u>1Saber o que o faz feliz ou infeliz no trabalho.....</u>	<u>60</u>

<u>2</u> Dizer a outras pessoas como você se sente e o que o faz feliz ou infeliz.	60
<u>3</u> Tomar iniciativa para conseguir ser feliz.....	60
<u>4</u> Ajudar a criar um ambiente de trabalho em que seja fácil para outras pessoas serem felizes.....	60
<u>19</u> Como trazer a felicidade no trabalho até você.....	61
<u>1</u> Qual seu nível de felicidade no trabalho?.....	61
<u>2</u> O que o faz feliz no trabalho?.....	61
<u>3</u> Visualize seu objetivo.....	61
<u>4</u> Conheça os seus próprios motivos.....	61
<u>5</u> Decida-se pela felicidade.....	61
<u>6</u> Devo ir ou devo ficar?.....	61
<u>7</u> Prepare um plano de felicidade.....	61
<u>20</u> O que os gerentes podem fazer.....	66
<u>1</u> Faça uma lista de todas as pessoas que se reportam diretamente a você. Caso não consiga fazer a lista por não saber de cor os nomes de todos os seus funcionários, esse é um bom ponto de partida.....	67
<u>2</u> Ao lado de cada nome, escreva o quão feliz com relação ao trabalho você acha que essa pessoa se sente: Argh, Ah... ou U-hu (conforme definido na página xx).....	68
<u>21</u> Ao lado de cada avaliação, explique suas razões. O que o faz pensar que determinada pessoa se sente de tal maneira?.....	68
<u>1</u> Um de seus funcionários realizou um trabalho espetacular. Qual sua reação? Como o funcionário a recebe?.....	69
<u>2</u> Você precisa dar um feedback negativo a um funcionário. Como você aborda a situação? Qual a reação do funcionário?.....	69

<u>3Sua organização realizou um trabalho excelente. Como você celebra a conquista? Como você se sente? Como as pessoas reagem durante a celebração? Elas parecem felizes?.....</u>	<u>69</u>
<u>4Sua organização não conseguiu atingir um determinado objetivo. Qual sua reação? Qual a reação dos seus funcionários?.....</u>	<u>69</u>
<u>5Você anda pela sua organização e vê seus funcionários trabalhando. Como eles parecem se sentir? Que expressões você vê em seus rostos? Que sensação você tem ao ouvir as vozes deles? Que sons dominam o ambiente?.....</u>	<u>69</u>
<u>6Você chega em casa após um dia de trabalho e ouve a indefectível pergunta: “Como foi o seu dia?”. O que você responde? Como soa a sua voz? Como você se sente ao responder à pergunta?.....</u>	<u>69</u>
<u>1Visualizar o seu objetivo e, imaginar como as coisas serão quando esse objetivo for atingido lhe dá um alvo específico no qual mirar.....</u>	<u>69</u>
<u>2Saber como você se sentirá ao atingir seu objetivo lhe dá a energia para tomar as atitudes necessárias para chegar lá.....</u>	<u>69</u>
<u>3Você se concentra naquilo que deseja atingir e não naquilo que deseja evitar, o que programa o seu subconsciente para tal.....</u>	<u>69</u>
<u>22Desenvolva um plano para a felicidade.....</u>	<u>72</u>
<u>1Traçar um plano ambicioso demais.....</u>	<u>72</u>
<u>2Traçar um plano de 50 etapas, com gráficos complicados e prazos específicos.....</u>	<u>72</u>
<u>3Comprometer-se com o plano de maneira absoluta, haja o que houver. ....</u>	<u>72</u>
<u>4Atrasar-se com o cronograma estabelecido por que é difícil achar tempo para a realização das 50 etapas planejadas, já que há “trabalho real” a ser feito.....</u>	<u>72</u>
<u>5Perder o ânimo e abandonar a empreitada pois “se fosse importante de verdade você a teria conseguido levar a cabo”.....</u>	<u>72</u>

<u>1Trace um plano que, em vez de ambicioso, seja divertido.....</u>	<u>72</u>
<u>2Realize algo pequeno todos os dias.....</u>	<u>72</u>
<u>3Siga o plano sem pressão.....</u>	<u>72</u>
<u>4Celebre seus resultados.....</u>	<u>72</u>
<u>5Compartilhe suas realizações.....</u>	<u>72</u>
<u>1 .....</u>	<u>73</u>
<u>23Chegue lá.....</u>	<u>76</u>

# Prefácio

---

Por Lars Kolind

Quando recebi o cartão de visita de Alexandre e vi ali que ele se descrevia como Chief Happiness Officer, devo confessar que não o levei muito a sério. Depois de um certo tempo, porém, percebi que Alexandre tinha razão: funcionários felizes, bem como gerentes, clientes e fornecedores felizes formam a melhor equipe que pode existir. Pessoas felizes realizam mais, têm mais idéias e agregam mais valor.

A felicidade pode fazer parte do diferencial competitivo de uma empresa. Ela molda a cultura corporativa, ajuda a atrair as pessoas mais talentosas e as retém por mais tempo.

Há alguns anos venho estudando e experimentando uma nova maneira de administrar um negócio no século 21. Meu objetivo é encontrar algo que substitua a ultrapassada fórmula rígida, hierárquica e orientada para resultados financeiros. Cheguei a quatro elementos-chave:

- 1 Um significado que venha antes do lucro.
- 2 Uma parceria entre a empresa, seus funcionários e outras partes.
- 3 Uma organização colaborativa.
- 4 Liderança baseada em valor.

Ao ler este livro, tive um estalo: a felicidade apóia todos esses elementos. As empresas geralmente não são felizes se tiverem como objetivo apenas o dinheiro. É muito mais divertido trabalhar por uma causa que valha a pena.

Se as empresas e os funcionários ocupam lados opostos ou trabalham como inimigos em vez de trabalharem como parceiros, ninguém se sentirá feliz. Se houver barreiras entre os funcionários, impedindo a cooperação entre eles, muita energia será gasta com as fricções internas

em vez de ser aplicada à satisfação do cliente. Uma organização aberta e colaborativa é divertida. Simples assim.

Por isso, ousou dizer que a felicidade no trabalho não é nenhuma piada; estamos falando sobre algo muito sério. As empresas felizes vencerão. As empresas felizes crescerão e inovarão.

A empresa do futuro é feliz.

*Lars Kolind*

*Lars Kolind é mundialmente reconhecido por seu trabalho como CEO da Oticon, empresa produtora de aparelhos auditivos. Lars salvou a Oticon do colapso e a levou à liderança do mercado durante seus 10 anos à frente da empresa, de 1988 a 1998. Essa virada de mesa – que incluiu a introdução da organização spaghetti, locais de trabalho móveis e a diminuição da burocracia na organização – tornou-se estudo obrigatório na maioria das faculdades de administração.*

*Lars é presidente da Grundfos Foundation e autor do livro The Second Cycle – Winning the War Against Bureaucracy.*



# Apenas imagine

---

Feliz no trabalho.

Feliz? No trabalho?

Feliz... no trabalho?

Pense estar acordando cedo numa segunda-feira de manhã. Imagine-se deitado na cama por alguns instantes antes de se levantar, logo após ter desligado o despertador. Sua cama é confortável e quentinha e você daria tudo para permanecer ali um pouco mais. Contudo, mas só de pensar na semana que o espera, você abre um sorriso o faz sorrir e pular da cama em um segundo.

Você sabe que esta será uma ótima semana. Você irá realizar um trabalho excelente, do qual sentirá muito orgulho. Você vai fazer a diferença, da mesma maneira que fez na semana passada e na retrasada. Você mal pode esperar pelos momentos de diversão que passará com seus colegas. Você os ajudará sempre que puder, e eles o ajudarão sempre que você precisar. Você sabe que passará seu dia na companhia de pessoas agradáveis, com as quais pode conversar; pessoas que o apreciam por quem você é e por aquilo que você faz. Você está ansioso por trabalhar com seu chefe, a quem você admira por suas habilidades, simpatia e talento para extrair o que as pessoas têm de melhor. Você também não vê a hora de interagir com seus clientes; tantas vezes você ouviu o quanto sua atitude positiva e sua competência são uma inspiração para eles, muitos dos quais retornam apenas por sua causa. Acima de tudo, você anseia por fazer uma diferença positiva. Você sabe que sendo quem você é e tendo as habilidades que você tem, realizará um trabalho do qual irá se orgulhar. Também é difícil esperar pelo momento de voltar para casa à noite, todo animado; embora. Embora passe o dia todo concentrado no que está fazendo, você tem tanto prazer ao realizar seu trabalho que ao fim do dia tem ainda mais energia do que tinha pela manhã, e você deseja



compartilhar essa energia e essa alegria com seus amigos e sua família depois de um maravilhoso dia de trabalho.



Imagine por mais um momento o que seria estar na cama na segunda-feira de manhã pensando: “Oba! Estou indo trabalhar!”. Será que isso é possível? Podemos ir para o trabalho cheios de energia, nos divertir trabalhando, apreciar as pessoas com quem trabalhamos, impressionar nossos clientes, sentir orgulho do que fazemos e ansiar pelas manhãs de segunda-feira tanto quanto algumas pessoas esperam pela sexta-feira à noite? É possível criar um local de trabalho em que tal nível de alegria seja a regra, e não a exceção? Ou devemos simplesmente aceitar o fato de que o trabalho é algo desagradável e difícil, por isso somos pagos para fazê-lo?

Este livro está aqui para dizer que sim, você pode ser feliz no trabalho, e que quando isso acontece, é ótimo para você, para o seu trabalho, sua empresa e sua carreira, pelas seguintes razões:

- você fica mais motivado;
- seu relacionamento com os colegas melhora;
- você obtém sucesso;
- criatividade e boas idéias ganham mais espaço;
- você tem mais energia;
- sua saúde melhora;
- seu nível de estresse diminui e
- você se diverte muito mais.

Sua vida pessoal também melhora, pois o trabalho vira uma fonte de energia e boas experiências, em vez de ser apenas uma obrigação estressante, penosa e frustrante.

E as vantagens não se resumem só às pessoas. Mais e mais empresas estão se dando conta de que tudo funciona melhor se houver alegria e de que empresas felizes apresentam:

- maior produtividade – pessoas felizes atingem melhores resultados;
- melhor qualidade – funcionários felizes se importam com a qualidade;
- funcionários com menos faltas – as pessoas querem ir para o trabalho;
- menos estresse e fadiga entre os funcionários – pessoas felizes têm menos tendência a sofrer de estresse;
- os melhores funcionários – as pessoas querem trabalhar para empresas felizes;
- mais vendas – pessoas felizes são os melhores vendedores;

nível mais alto de satisfação dos clientes – funcionários felizes são a base para um bom serviço;

mais criatividade e inovação – pessoas felizes são mais criativas;

mais adaptabilidade – pessoas felizes se adaptam com mais facilidade e são mais abertas a mudanças e

melhor giro e lucros mais altos – devido a todas as razões listadas acima.

Resumindo: empresas felizes são mais eficientes e mais lucrativas. Além disso, fazem as pessoas felizes, o que por si só já é um objetivo.

### *O outro lado da moeda*

Muitos de nós já vivemos a situação contrária e fomos infelizes no trabalho. Eu mesmo fui infeliz no trabalho por um longo ano, odiando cada segundo do meu expediente.

Após terminar meu mestrado em ciências da computação em 1994, eu trabalhei desenvolvendo softwares e prestando consultoria a empresas.

Em 1997, abri uma empresa de software chamada Enterprise Systems, juntamente com alguns camaradas obcecados por tecnologia. Ao iniciarmos a empresa, tínhamos uma grande vantagem: não fazíamos a menor idéia de como gerenciar um negócio. Os três fundadores (Patrik Helenius, Martin Broch Pedersen e eu) éramos felizes viciados em computadores com excelente conhecimento técnico e quase nenhuma experiência administrativa. Nós tínhamos alguma noção do que NÃO fazer, graças a nossos empregos anteriores, e acima de tudo éramos perfeccionistas, queríamos muito fazer tudo CERTO e criar um ambiente de trabalho de que nossos funcionários realmente gostassem. Isso evitou que repetíssemos velhas fórmulas e fez com que tentássemos experimentar abordagens inovadoras. Deu certo. Em nossa empresa:

os funcionários realizavam um trabalho excelente;

todos se responsabilizavam e tomavam iniciativas quando necessário;

ganhávamos um bom dinheiro. Nada astronômico, mas muito bom;

dávamos atenção especial a treinamento e educação;  
todos estavam envolvidos na liderança da empresa;  
todos estavam motivados e engajados;  
ninguém trabalhava demais – no máximo 40 horas semanais – e  
nos divertíamos o tempo todo.

Mesmo com todo esse sucesso, depois de aproximadamente três anos eu comecei a me sentir limitado e preso. Eu desejava fazer algo novo, e não havia espaço para isso em nossa empresa. Por muito tempo eu pensei em sair, mas nunca conseguia coragem, o que foi um erro.

Durante meu último ano na empresa, eu estava desesperadamente infeliz. Na maioria dos dias eu acordava de manhã tentando achar um motivo para ficar em casa. No trabalho, eu produzia pouco; na maior parte do tempo eu apenas contava as horas restantes para o horário de ir embora.

A parte pior de tudo isso era que eu não me reconhecia. Sou geralmente ativo, cheio de energia, pra cima, e naquela época eu vivia. Eu havia me tornado cansado, negativo e amargo, e não apenas no trabalho, mas também fora dele. Sentia-me deprimido e tudo e todos me irritavam. Normalmente, sou uma pessoa bastante criativa, gosto de estar sempre inventado algo novo. Naquele período, contudo, minha criatividade se esgotou; eu. Eu não conseguia sequer inventar um idéia para salvar minha vida e todas as idéias que as outras pessoas me davam me pareciam horríveis. Meu estado era de pessimismo constante.

Finalmente, em junho de 2002, eu saí. Decidi não procurar por um novo emprego logo de cara. Eu precisava de um tempo para mim. Aqueles meses de verão com tempo excepcionalmente bom (para os padrões da Dinamarca) gradativamente me trouxeram de volta a mim mesmo. Não gastei nem um minuto pensando em meu próximo trabalho, lendo o caderno de empregos do jornal ou abrindo um novo negócio.

Até que num belo dia de verão, na praia, a idéia surgiu: felicidade no trabalho. É isso! É isso que me apaixona. É com isso que quero trabalhar. Essa idéia se tornou o “projeto felicidade no trabalho”, o qual tem feito

as pessoas felizes no trabalho desde o início de 2003. Líderes e funcionários de empresas como IBM, Lego, DaimlerChrysler, PriceWaterhouseCoopers, Pfizer e muitas outras tornaram-se mais felizes no trabalho depois de experimentarem nossos métodos.

Eu posso dizer sem medo que não há melhor trabalho do que fazer outras pessoas felizes! É sempre divertido, emocionante e recompensador. Quando se pensa a respeito, não é esse o verdadeiro objetivo da maioria dos empregos: fazer as pessoas felizes? É preciso deixar os clientes felizes. Ou nossos colegas. Ou o chefe. Ou os acionistas. Uma enfermeira que faz felizes e saudáveis seus pacientes é melhor do que uma enfermeira que apenas os faz mais saudáveis. Um patrão que faz seus funcionários felizes e eficientes é melhor do que aquele que apenas se preocupa com a eficiência. Um professor que ajuda seus alunos a se tornarem mais inteligentes e mais felizes é melhor do que aquele que apenas passa adiante seu conhecimento.

Escolha esta abordagem para o trabalho e os negócios: fazer as pessoas felizes. Todas as pessoas que for possível agradar, sempre que for possível agradá-las, dentro e fora de sua empresa. Você irá se divertir fazendo isso e será muito bem-sucedido!

### *O futuro é feliz*

Tenho boas notícias: a felicidade no trabalho está chegando a quase todas as empresas. É inevitável, pois há uma grande tendência no mundo dos negócios para tornar o trabalho uma experiência positiva, o que embora ainda não seja sentido em todos os países logo o será. A razão disso é simples, mas poderosa: hoje em dia, o serviço ao cliente, a eficiência e a inovação são os principais fatores que levam uma empresa ao sucesso. Não importa quão eficientemente seja uma empresa na fabricação dos produtos de ontem se essa empresa não for criativa o suficiente para inventar os produtos de amanhã. Da mesma maneira, ninguém se importa com o quanto um processo de negócios é eficiente se este não oferecer a seus clientes uma boa experiência.

Estudos mostram repetidamente que empresas felizes são muito mais produtivas, criativas e concentradas no serviço do que as empresas

infelizes. Por isso, as empresas felizes ganharão o mercado, deixando as infelizes muito para trás. O futuro dos negócios é inevitavelmente feliz!

Assim, se escolhermos fazer algo construtivo a respeito disso já, podemos nos tornar felizes no trabalho mais cedo, e não mais tarde. Nosso local de trabalho pode colher os benefícios – humanos e financeiros – este ano, e não em cinco ou dez anos.

Esse é o pensamento que me tira da cama, alegre e sorridente, toda segunda-feira de manhã!



# Sobre este livro

---

Este livro destina-se a todos que têm um trabalho e a todos que desejam um. Seja você empregado, gerente ou executivo, este livro tem dicas de seu interesse. Não importa se você trabalha no setor primário, secundário ou terciário, aqui há ferramentas úteis para você. Tanto faz se você é um estudante procurando seu primeiro emprego ou um executivo com uma longa e bem-sucedida carreira, há sempre mais a aprender sobre a felicidade no trabalho.

O objetivo deste livro é convencê-lo de que:

todos nós podemos ser felizes no trabalho;

ser feliz no trabalho não apenas fará seu trabalho mais divertido, como também irá melhorar sua qualidade de vida fora do trabalho, além de ajudá-lo a ser mais bem-sucedido;

negócios felizes são muito mais eficientes do que os infelizes – a felicidade tem tudo a ver com os negócios;

a felicidade no trabalho não é um bicho de sete cabeças – é fácil ajudar a si mesmo e a seu ambiente de trabalho a ser feliz.

Obviamente, não é suficiente saber de tudo isso, é preciso também fazer algo a respeito. Assim, este livro lhe oferece o necessário para que você se torne feliz e faça outras pessoas felizes no trabalho:

Conhecimento – teoria básica da felicidade no trabalho, baseada em experiências reais.

Ferramentas – sugestões simples e práticas para que você atinja resultados rapidamente.

Energia – este livro irá tentar motivá-lo a ser feliz no trabalho e encorajá-lo a fazer algo a respeito.

Planejamento – um plano específico, personalizado para a sua situação.

### *Histórias e casos*

Este livro relata diversos casos reais de empresas que obtiveram sucesso devido à felicidade. Livros de administração geralmente resumem os *business cases* com uma lista das realizações da empresa. Algo mais ou menos assim:

A Acme Inc. é a única empresa do mundo que atingiu um crescimento de três dígitos em 58 anos de funcionamento.

O preço das ações da Acme subiu de 10 centavos para 452 dólares e ainda é uma boa recomendação para os investidores.

A empresa cresceu, deixando seu humilde começo no quintal da casa de seu fundador em 1938 para trás. Hoje, a Acme é dona de metade dos prédios de Manhattan, bairro financeiro de Nova York.

Seu fundador é atualmente mais rico que Bill Gates e três entre quatro funcionários da empresa se aposentam com salários milionários.

Não apenas esses relatos de realizações maravilhosas ficam entediantes com o tempo, eles pintam um quadro irreal. A empresa pode ser bem-sucedida, mas quem sabe o verdadeiro motivo desse sucesso? O motivo pode ser inovação, *timing*, felicidade, bons investimentos ou simplesmente sorte. Quem sabe?

Quando uma empresa é usada como exemplo neste livro, um destes dois motivos ocorre: 1) ela está tendo um sucesso fenomenal<sup>1</sup> ou 2) essa empresa acredita que seu sucesso se deve à felicidade no trabalho.

Certo? Certo.

---

<sup>1</sup> Se você não acreditar em mim, procure no Google :o)



Todas as histórias relatadas neste livro são reais. Nomes e outros detalhes foram modificados a fim de proteger os “inocentes”, mas todos os eventos aconteceram exatamente como descritos.

### *Visite o website*

Este livro é acompanhado de um website neste endereço: [livro.feliznotrabalho.com.br](http://livro.feliznotrabalho.com.br).

No website você encontra:

outros artigos relacionados à felicidade no trabalho;

planilhas com exercícios;

vários conteúdos para download, incluindo arquivos em mp3 com exercícios e

uma lista com outros livros sobre felicidade no trabalho.

E o mais importante, você pode dizer para mim e para o resto do mundo o que achou do livro, além de trocar idéias e experiências com outros leitores.

Você também pode conseguir mais inspiração visitando o meu blog, onde eu escrevo sobre felicidade no trabalho todos os dias. O endereço é [www.positivesharing.com](http://www.positivesharing.com) – e temos um blog especial para o Brasil no [www.positivesharing.com](http://www.positivesharing.com).



## o que é felicidade no trabalho?

Em todos os lugares, as pessoas estão tomando a iniciativa e tentando melhorar sua vida profissional. Um grupo de jovens enfermeiras se rebela contra a atmosfera “azedada” do hospital em que trabalham e transformam o ambiente, deixando-o mais alegre. Um gerente de vendas perde a paciência com o ambiente competitivo e cheio de intrigas em que trabalha e muda para um emprego muito melhor. Um estagiário anima seus colegas de trabalho com pequenas gentilezas. Um programador em um banco descobre o que é preciso para que seu tedioso ambiente de trabalho se transforme em um local divertido. Você vai ler essas histórias e muitas outras aqui neste livro.

Mas o que é exatamente felicidade no trabalho? Antes de tudo, deixe-me apresentá-lo a uma palavra muito estranha.

### **Arbejdsglæde**

Nós escandinavos temos uma vantagem sobre o resto do mundo quando se trata de felicidade no trabalho: enquanto a maioria dos outros países ainda está se familiarizando com o conceito, nós temos uma palavra para ele. Em dinamarquês, minha língua pátria, essa palavra é *arbejdsglæde*, e embora pareça indecifrável para muita gente, é um conceito profundamente enraizado na cultura escandinava e muitas empresas nórdicas levam-no em séria consideração.

Conseqüentemente, os trabalhadores escandinavos são os mais felizes do mundo. Segundo um estudo conduzido em 2005, 68% deles são felizes ou muito felizes com seu trabalho, contra 47% de trabalhadores ingleses e 35% belgas<sup>2</sup>. Esse é um fator importantíssimo por trás do sucesso de empresas nórdicas como Nokia, IKEA, Oticon (maior produtora de

---

2 Fonte: [money.guardian.co.uk/work/story/0,1456,1501125,00.html](http://money.guardian.co.uk/work/story/0,1456,1501125,00.html)

aparelhos de audição do mundo), Carlsberg, Ericsson, Lego e muitas outras.

*Arbejde* significa trabalho e *glæde* significa felicidade, então a palavra *arbejdsglæde* literalmente pode ser traduzida como trabalho-felicidade. Caso você esteja se perguntando como pronunciar “isso”, aqui vai: ah-bites-gleh-the.baid-s-glé-de. Fácil, não é?

A boa notícia é que essa idéia está se espalhando por todo o mundo. Empresas felizes existem em todos os segmentos e em todos os países e, embora a felicidade ainda não seja o foco principal da maioria dos negócios, mais e mais empresas decidiram se alegrar.

## Então, o que é?



O que exatamente é felicidade no trabalho? Acho que fazer essa pergunta é um bom começo. Venho trabalhando há muito tempo na elaboração de uma boa definição para o conceito, pois muitas pessoas me dirigem essa pergunta.

O trabalho com meus clientes, pequenos e grandes, públicos e privados, me aproximou da resposta e, depois de longa deliberação, cheguei a uma definição que considero concisa e precisa. Prepare-se, pois você vai ficar pasmo. Aqui vai:

*Felicidade no trabalho é...*

*um sentimento de felicidade causado pelo trabalho.*

Chega a dar um nó no cérebro, não é?

Viu só? Felicidade no trabalho é uma emoção. Vem de dentro de você e, como todas as outras emoções, é difícil definir, mas fácil reconhecer quando se faz presente. Ou quando não se faz presente. Você é capaz de definir o amor? Poetas vêm tentando fazê-lo há milênios e nenhum ainda chegou muito perto. Contudo, quando você ama, você sabe que ama, mesmo sem ter uma definição formal.

Da mesma forma, apesar de não haver na maioria das línguas uma definição dicionarizada para a felicidade no trabalho, todos sabemos quando estamos felizes e, principalmente, quando estamos infelizes. A felicidade no trabalho é um sentimento que temos quando:

realmente gostamos do que fazemos;  
realizamos trabalho do qual nos orgulhamos;  
trabalhamos com pessoas incríveis;  
sabemos que aquilo que fazemos é importante;  
somos reconhecidos por nosso trabalho;  
temos responsabilidades;  
nos divertimos enquanto trabalhamos;  
aprendemos e crescemos com o trabalho;  
fazemos uma diferença;  
nos sentimos motivados, cheios de energia e  
sabemos o quanto somos bons.

A maioria de nós já sentiu isso. A questão é: como podemos senti-los com mais frequência?

Enquanto a definição de felicidade no trabalho é difícil de elaborar, os efeitos são facilmente reconhecíveis: estar feliz ou infeliz com o trabalho tem grande impacto em nossas vidas. Pessoas felizes com seu trabalho não apenas apreciam mais o trabalho e o fazem melhor, mas também têm melhor qualidade de vida em geral. Pessoas infelizes, por sua vez, não apenas sofrem mentalmente, mas também possuem mais tendência ao estresse, à depressão e a uma variedade de doenças, incluindo problemas cardíacos e até câncer. Não se engane: nos piores casos, trabalhos que causam infelicidade podem matar.

Você terá a oportunidade de descobrir mais a fundo o que a felicidade no trabalho pode fazer por você, tanto no trabalho quanto fora dele, no capítulo 6. Antes disso, porém, vamos analisar um pouco a teoria. A

seguir estão alguns pontos dos quais coisas que você precisa estar ciente sobre a felicidade no trabalho.

## **A felicidade de um homem é o inferno de outro**

*Estes são Allan e Soren. Ambos estão na casa dos 30, trabalham para a mesma empresa de publicidade e possuem bagagem cultural semelhante. Todavia, o que os torna felizes no trabalho é completamente diferente:*



*Allan gosta de trabalhar em equipe, enquanto Soren prefere trabalhar sozinho;*

*Allan odeia escrever relatórios, enquanto Soren adora fazer isso;*

*Allan gosta de novos desafios, mas Soren prefere aquilo que já conhece;*

*Allan gosta de correr riscos, Soren os evita;*

*Allan detesta ter de se concentrar em apenas um projeto, enquanto que para Soren isso é o ideal.*

Embora hajam alguns fatores que tragam felicidade à grande maioria das pessoas, devemos ter em mente que no geral a felicidade é diferente para

cada um. O que traz felicidade para uma pessoa pode ser o inferno na terra para outra. Por isso, felicidade no trabalho significa tratar cada pessoa de uma maneira diferente, já que tratar a todos do mesmo modo fará muito poucas pessoas felizes.

## **A felicidade no trabalho é contagiante**

Três cientistas italianos colocaram eletrodos nos cérebros de macacos a fim de estudar o comportamento dos neurônios que controlam as ações das mãos, por exemplo quando elas pegam um objeto. Durante cada experimento, eles registraram as atividades de um único neurônio no cérebro do macaco enquanto este pegava pedaços de comida. Dessa forma, os cientistas podiam medir a reação do neurônio a certos movimentos.

Um dos cientistas explica: “Acho que foi Fogassi. Ao estender sua mão para pegar uma banana, alguns dos neurônios do macaco reagiram. Como isso pôde acontecer, se o próprio macaco não havia se mexido? No início pensamos que havia um defeito em nosso equipamento, mas uma análise mostrou que as máquinas estavam funcionando perfeitamente. Repetimos, então, o movimento e vimos que as reações também se repetiram”.

Um neurônio espelho é uma célula do cérebro que se ativa quando um animal realiza uma ação e também quando o animal observa essa mesma ação sendo realizada por outro animal. Assim, o neurônio “espelha” o comportamento do outro animal, como se o observador estivesse ele mesmo realizando a ação. Esses neurônios foram observados em primatas, alguns pássaros e também em humanos. Alguns cientistas consideram-nos uma das mais importantes descobertas da neurociência nos últimos dez anos<sup>3</sup>.

Isso pode explicar porque a felicidade no trabalho é tão contagiante, como um funcionário feliz consegue animar todo um departamento e como um executivo feliz consegue tornar positivo todo o ambiente de

---

3 Fonte: [en.wikipedia.org/wiki/Mirror\\_cells](http://en.wikipedia.org/wiki/Mirror_cells)

uma organização. Para algumas partes do nosso cérebro, não há diferença entre sermos felizes nós mesmos e vermos uma outra pessoa feliz.



A má notícia é que a infelicidade é ainda mais contagiante, provavelmente porque nós humanos estamos condicionados por forças evolutivas a estarmos mais sintonizados às emoções negativas. Isso faz com que o medo e a raiva no ambiente de trabalho sejam mais contagiantes do que a alegria, o que significa que precisamos lutar ativamente para espalhar a alegria em lugar da tristeza.

Isso também significa que a sua felicidade no trabalho depende das pessoas ao seu redor. Tenho certeza de que é teoricamente possível ser o único funcionário feliz de um departamento com 20 pessoas, mas também tenho certeza de que isso é muito, muito difícil! Agora, ser feliz, rodeado por 20 pessoas também felizes, isso sim deve ser divertido.

## **A felicidade no trabalho deve ser um objetivo constante**

Divertir-se e ser feliz não quer dizer acabar logo com um trabalho que precisa ser realizado. Também não se trata de evitar tarefas desagradáveis para curtir o momento. E também não estamos falando de ser feliz em apenas alguns poucos momentos. Estamos falando de hoje, amanhã e

daqui a dez anos. Você precisa entender que sem felicidade constante no trabalho você não desenvolverá todo o seu potencial, não contribuirá tanto quanto poderia, não fará tantas pessoas sorrirem nem fará muita diferença para sua empresa.

## **Não dá pra forçar ninguém a ser feliz**

*Tenho uma colega de trabalho que age como se fosse a patrulheira da felicidade, o que acaba resultando no contrário. Tive que acalmar outro membro de nossa equipe que se sentiu genuinamente ofendido por suas tentativas, já que ela vivia lhe dizendo que ele precisava ser mais feliz, o que significava que sua vida era infeliz (e, a implicação era, não valia a pena). Ter alguém tentando controlar sua felicidade pode ser uma experiência realmente desagradável!*

– comentário postado no blog [www.positivesharing.com](http://www.positivesharing.com)

Ao se criar – intencionalmente ou não – uma atmosfera em que o certo é ser feliz e não ser feliz é visto como algo errado, as pessoas não serão felizes. Num contexto assim, a palavra felicidade pode até se tornar um palavrão, uma palavra que as pessoas irão ridicularizar e à qual irão resistir.





É por isso que a felicidade no trabalho precisa sempre ser um convite. Abra a porta e convide as pessoas a entrarem, mas não as empurre porta adentro. Quanto mais você forçar a barra, mais elas se agarrarão ao batente da porta, gritando e esperando para não entrarem.

## **Satisfação não é felicidade**

Sempre me perguntam porque eu uso o termo “felicidade no trabalho” e não o tradicional “satisfação no trabalho” ou “satisfação profissional”. E quando eu digo sempre, é sempre mesmo! A resposta é a seguinte: não há como se motivar ou estimular outras pessoas no seu ambiente de trabalho utilizando o conceito de satisfação. “Vamos lá, galera, vamos transformar este lugar em um ambiente de trabalho em que todos nós nos sintamos satisfeitos!” não seria exatamente a frase mais motivadora do século.

Falando sério, você quer passar toda sua vida profissional sentindo-se simplesmente satisfeito? Ao olhar para trás e pensar nos 50 anos gastos trabalhando, seu sonho é dizer “Sim, eu era satisfeito”? Não! Faça da felicidade o seu objetivo. Diga “Vamos transformar este lugar em um ambiente de trabalho no qual as pessoas se sintam felizes”, para poder dizer “Estou trabalhando há 50 anos e eu adoro meu trabalho! Para mim,

o trabalho é um desafio, um estímulo e uma diversão”. Isso é muito mais interessante e a mensagem é muito mais clara:

Felicidade no trabalho = emoção, ambição, motivação, diversão,  
ambicioso, motivador, divertido

Satisfação no trabalho = tédio de doer

## **A felicidade no trabalho aqui e agora**

A felicidade no trabalho não vem de missão, valores corporativos, comitês ou políticas corporativas, e sim das nossas atitudes aqui e agora. Não é algo que faremos amanhã ou na semana que vem ou no próximo semestre. A felicidade é um sentimento que você tem agora – ou nunca!

## **A felicidade no trabalho não é eterna**



Você não pode ser feliz no trabalho todos os dias. Não importa o quanto você ama seu trabalho, sempre haverá dias ruins e não há nenhum problema nisso. Tudo bem ter um dia ruim no trabalho. Contudo, se os dias ruins ultrapassam os bons em número de ocorrência, esse é o momento de parar e pensar: como isso me afeta e o que eu posso fazer a respeito?

## **Dez por cento vem do trabalho, 90% vem de você**

O emprego perfeito não existe. Não existe emprego que só ofereça tarefas você aprecia. Sempre haverá tarefas chatas, colegas dos quais você não gosta, clientes mal-educados e gerentes exigentes demais. Se o seu plano é ser feliz no trabalho tão logo seu emprego e seu ambiente de trabalho sejam perfeitos e livres de encrencas, esqueça, você nunca vai chegar lá. E mesmo se chegasse, você morreria de tédio.

A felicidade no trabalho não está relacionada à eliminação das coisas ruins no seu trabalho. Trata-se de ser feliz apesar desses percalços

existirem, de desenvolver suas habilidades e sua motivação para enfrentar esses problemas e de criar cada vez mais experiências positivas.

## **A felicidade no trabalho parece diferente em pessoas diferentes**

Um dos primeiros workshops sobre felicidade no trabalho que realizei foi em um departamento de logística escandinavo de uma grande empresa automotiva americana. Ao fim do workshop, pedi que os participantes compartilhassem idéias e opiniões e um homem de aproximadamente 50 anos se levantou. Ele estava formalmente vestido de terno e gravata (o único no grupo), tinha cabelos grisalhos e usava óculos, enfim, tinha toda a aparência de um contador, e essa que na verdade era realmente a sua profissão.

Ele se mantivera estado quieto durante todo o workshop, mas enfim se dirigiu a palavra a todo o grupo. Fez uma pausa e disse em tom sério: “Quero que todos vocês saibam que eu não sou tão infeliz quanto pareço”. O auditório explodiu em gargalhadas. O jeito sério, a voz sombria, o perfil discreto e a maneira formal eram o jeito como esse homem se mostrava quando estava feliz no trabalho.

Ser feliz no trabalho não significa andar pela empresa em êxtase o dia todo. Você pode estar sentadinho à sua mesa, fazendo seu trabalho sem alarde, sendo feliz discretamente. Ou você pode estar expondo seus argumentos com fervor em uma reunião, demonstrando seu ponto de vista apaixonadamente, sendo feliz.

Entretanto, compensa expressar sua felicidade, pelas seguintes razões:

Quanto mais feliz você se mostra, mais você espalha felicidade a seus colegas.

Quanto mais você expressa sua felicidade, mais forte ela se torna dentro de você. Do contrário, guardar sua felicidade para si, nunca a expressando-a, faz com que ela gradualmente se dissipe. Expresse-a clara e visivelmente para que se fortaleça e dure mais tempo.

Enquanto algumas pessoas acreditam que os funcionários



Aprender



Ser Positivo



Estar Aberto

As Seis Iniciativas  
Que Faz A Gente  
Feliz No Trabalho



Participar



Amor



Buscar Significado

devem ser sérios no trabalho – no modo de falar, nas roupas, no comportamento – eu discordo completamente. Nenhum livro diz que você não pode ser altamente profissional e mostrar-se feliz e motivado ao mesmo tempo.



## **A felicidade no trabalho é possível em quase todos os empregos**

Algumas pessoas imaginam que apenas pode ser feliz no trabalho quem desenvolve certos tipos de atividade, mais especificamente aquelas divertidas e criativas, o que absolutamente não é verdade. Vemos muitas pessoas infelizes em profissões supostamente divertidas, e muitas pessoas felizes em empregos supostamente desagradáveis, como por exemplo agentes funerários e limpadores de esgoto.

Mesmo que você não seja apaixonado por aquilo que faz, ainda assim é possível ser feliz no trabalho, desde que seu trabalho o faça feliz de outras maneiras – falaremos delas no capítulo 2.

## **Qualquer pessoa pode ser feliz no trabalho**

É isso mesmo, qualquer um! A felicidade no trabalho não se reserva apenas aos que possuem empregos divertidos e criativos nem é prerrogativa de gerentes e diretores executivos, assim como não se limita aos muito bem-pagos e poderosos. Qualquer pessoa que escolha ser feliz no trabalho e faça algo a respeito pode passar de “ai, que droga, hoje é segunda-feira, tenho a semana inteira pela frente” para “oba, hoje é segunda, tenho a semana inteira pela frente!”.

## **A felicidade no trabalho começa com uma escolha**

*“A felicidade, bem como a infelicidade, é uma escolha pró-ativa.”*

– Stephen Covey

Você conhece alguém que pareça ter desistido de ser feliz no trabalho? Alguém que aceitou o fato de que trabalho é algo ruim e que escolheu simplesmente sobreviver em vez de tentar melhorar sua situação?

A trilha para a felicidade no trabalho começa com uma decisão simples: é preciso querer ser feliz. Se você não se comprometer a ser feliz no trabalho, você não vai ser, você não vai fazer as escolhas que o tornam feliz, não tomará as iniciativas necessárias para alcançar a felicidade e não mudará aquilo que precisa de mudança.

Por outro lado, se você disser “Sim, escolho ser feliz no trabalho e fazer o que for necessário para chegar lá”, as coisas vão começar a acontecer. É claro que apenas tomar a decisão não o fará feliz em um passe de mágica, mas ela tem de ser o ponto de partida.

Algo interessante acontece quando se decide pela felicidade: você se torna dono da situação. Ao decidir tornar-se feliz no trabalho e fazer o necessário para se conseguir tal felicidade, você se torna o responsável pela sua carreira e sua vida profissional, não mais dependendo dos caprichos do seu gerente, seus colegas ou seu local de trabalho.

Você não precisa tomar essa decisão já. Leia o livro, depois pense em como sua vida seria diferente se você fosse feliz no trabalho... Vamos começar dando uma olhada no que é preciso para ser feliz no trabalho.



## o que nos faz felizes no trabalho?

*À primeira vista, Maria tinha conseguido o emprego dos sonhos: iria trabalhar em uma companhia bem-sucedida, suas tarefas seriam interessantes, ganharia um salário excelente, o escritório era lindo e a empresa oferecia restaurante com chefe francês, academia de ginástica, frutas grátis e massagens. Ah, além de tudo isso, a vista do escritório de Maria era de tirar o fôlego.*

*Entretanto, Maria, que era uma profissional com muita experiência em sua área, notou alguns problemas no ambiente da empresa já no primeiro mês de trabalho. Embora se tratasse de uma organização milionária, a companhia era pobre em termos de valores humanos e sociais. O ambiente estava infectado com desconfiança, brigas, intrigas, traições, assédio sexual, falta de respeito, repressão e ameaças veladas.*

*Maria passou todo o segundo mês de trabalho imaginando uma maneira de mudar a situação. No terceiro mês, contudo, concluiu que não tinha poder para promover tamanha mudança e que provavelmente ela seria esmagada tentando. Resolveu, então, abandonar o emprego antes mesmo de ter encontrado outro. Hoje, Maria trabalha como editora e é também responsável pelo RH e o ambiente de trabalho em seu novo emprego. Seu salário é muito mais baixo, mas sua qualidade de vida é muito mais alta. “Hoje em dia acredito no conceito de felicidade no trabalho e quero ajudar a espalhar essa mensagem”, diz.*

Apesar dos benefícios tradicionais de um bom emprego não machucarem, eles não são suficientes. Como mostra a história de Maria, não importa quão bonito seja o seu escritório, quão alto seja o seu salário ou quão maravilhosa seja a comida oferecida pela empresa se a atmosfera no local de trabalho for pesada.



Algumas das coisas pelas quais brigamos – título, salário, benefícios – na verdade não são aquelas que nos fazem felizes. Não estou dizendo que um bom salário gera infelicidade, pelo menos, nunca aconteceu comigo! Por outro lado, porém, não é garantia de felicidade.

O que nos torna felizes, então? Bem, antes de tudo, o trabalho propriamente dito.

## **O trabalho propriamente dito**

*Chris é um jornalista especializado na área de turismo. Seu trabalho o faz viajar a todos os cantos do mundo, conhecer os melhores hotéis e resorts e experimentar os restaurantes mais caros. Você tem que admitir que esse parece um trabalho muito interessante. Quando eu o conheci, pensei: “como posso matar esse cara e conseguir seu emprego?”! A verdade, porém, é que Chris não se sente feliz. Em suas viagens, não pode divertir-se como um turista. Chris tem de jantar em quatro ou cinco restaurantes por noite, visitar três ou quatro hotéis por dia e nunca lhe sobra tempo para relaxar ou aproveitar os hotéis que visita. Além disso, viaja o tempo todo e não agüenta mais as esperas nos aeroportos.*



*Ao contrário de Chris, Peter, um lixeiro com quem conversei uma certa vez, ama seu trabalho. Peter acorda às quatro da madrugada e trabalha até o meio-dia, o que significa que tem o resto do dia completamente livre. Peter gosta de trabalhar nas ruas, diverte-se com seus colegas no caminhão de lixo e sente estar fazendo um bom trabalho, que ajuda a outras pessoas.*

O próprio trabalho pode nos fazer felizes. Se você é um vendedor que adora o contato com os clientes, um mecânico que adora fazer consertos, um programador apaixonado por seu computador ou uma enfermeira que ama cuidar dos pacientes, então há uma grande chance de que você seja feliz apenas por estar realizando as tarefas envolvidas em seu trabalho. Entretanto, uma coisa deve ficar clara: a felicidade no trabalho não é privilégio dos poucos sortudos que descobriram sua vocação. É possível amar qualquer trabalho. Por outro lado, mesmo que o trabalho seja perfeito, não há garantia de felicidade; se o seu gerente for uma pessoa abominável, se a atmosfera no local de trabalho for ruim, se você for perseguido ou tratado de maneira injusta, não há como ser feliz, não importa quão maravilhoso seja seu emprego.

## **Não é o que você tem, mas o que você faz**

Ao perguntar às pessoas o que as faz felizes no trabalho além do trabalho em si, elas geralmente desfilam uma longa lista daquilo que desejam *ter*, lista essa que normalmente inclui um bom chefe, reconhecimento, bom salário, colegas legais, vale-refeição, reuniões interessantes e muito, muito mais. Isso se reflete na maioria das teorias e estudos sobre satisfação e motivação profissional, os quais invariavelmente focam naquilo que precisamos *ter* para que apreciemos nossos trabalhos.

Porém, a felicidade no trabalho não advém tanto daquilo que *temos*, mas sim daquilo que *fazemos*. Você pode ter um chefe maravilhoso, uma ótima equipe, tarefas interessantes e inclusive muita diversão. É o que você realiza, porém, que faz com que tudo isso seja assim, e é o que você continuará a realizar que fará com que tudo isso se mantenha assim.

Além disso, mesmo que você saiba do que você gostaria de *ter* para ser feliz no trabalho, ainda precisará enfrentar a pergunta óbvia: “O que eu preciso fazer para conseguir tudo isso?”.

Outro ponto importante a ser considerado aqui é que concentrar-se no que é preciso *ter* é um exercício passivo, enquanto que focar no que você *faz* é ativo e o coloca como responsável pela criação do futuro que você deseja. É por isso que qualquer teoria útil a respeito daquilo que nos faz felizes no trabalho necessita concentrar-se no que fazemos, e não no que possuímos. Por uma estranha coincidência, a teoria apresentada neste capítulo faz exatamente isso!



## **icativas que nos fazem felizes no trabalho**

ações muito simples que estabelecem bom-humor e nos tornam felizes no trabalho. Para ser feliz no trabalho é preciso:

7 Ser positivo

8 Aprender

9 Estar aberto

10 Participar

11 Buscar significado

12 Amar

Aqueles que realizam tais ações são felizes. Um ambiente de trabalho no qual as pessoas possam realizá-las é um ambiente feliz.



Aprender



Ser Positivo



Estar Aberto

As Seis Iniciativas  
Que Faz A Gente  
Feliz No Trabalho



Participar



Amor



Buscar Significado

Essas iniciativas podem ser colocadas em prática em quase qualquer trabalho e empresa do mundo, não estando limitadas a alguns setores ou a certos tipos de emprego ou de funcionários.

Observe que não é a empresa que é positiva, que aprende, está sempre aberta, participa, busca significado e ama – é você! Somos nós! Embora a empresa precise nos oferecer um ambiente em que seja possível colocar tais ações em prática, nós é que temos de agarrar as oportunidades de praticá-las todos os dias.

Você prioriza aquilo que o faz feliz no trabalho ou seus esforços se concentram em algo diferente? O problema geralmente advém do fato de que muitas pessoas não têm uma idéia clara do que as faz felizes no trabalho e, embora tenham ótimas intenções, acabam não realizando as ações corretas.

Vamos dar uma olhada mais aprofundada em cada uma das seis ações que nos fazem felizes no trabalho.



## **Ação feliz #1: Ser positivo**

*“Tenho um colega de trabalho que está sempre animado”, diz Paul, um professor de 28 anos.*

*“Não importa o quanto estejamos atrasados com o trabalho, quantos problemas estejam acontecendo ou que esteja chovendo sem parar há dias, lá está ele, animado, relaxado, positivo e otimista, vendo o lado bom de qualquer situação ou pessoa. Ele é um salva-vidas. Ao redor dele, a atmosfera é sempre calma e pra cima, as pessoas relaxam a olhos vistos e assumem uma atitude construtiva e aberta. Seu otimismo afeta a todos e isso faz com que nos voltemos mais para as soluções do que para os problemas. Embora não trabalhe mais do que as outras pessoas, acredito que ele é responsável por grande parte do sucesso de nossa escola, pois sua alegria contagia e afeta a todos.”*

Ser positivo é uma habilidade importante a ser aprendida, fundamental tanto para a felicidade quanto para o sucesso no trabalho. As pessoas e os locais de trabalho positivos dão atenção às possibilidades, soluções, vantagens e diversão. Não que ignorem problemas, desvantagens e ameaças, longe disso, o que acontece é que essas pessoas descobriram que sendo positivas elas se sentem mais felizes e trabalham de forma mais eficiente. Pesquisas no campo da psicologia comprovam essa tese:

*Nos anos sessenta, Martin Seligman, então um jovem estudante de psicologia na Universidade da Pensilvânia, vivia um dilema. Seligman havia planejado um experimento que envolvia submeter cães a leves choques elétricos, – incômodos mas inócuos –, porém estava em dúvida quanto a colocá-lo em prática. O estudante perguntava-se se os benefícios do experimento compensariam o desconforto causado aos cães. Após conversar com seu orientador, Seligman seguiu adiante, realizou a experiência e os resultados obtidos chocaram (sem trocadilho) o mundo da psicologia.*

*Três cães foram submetidos ao estudo. O primeiro era colocado em uma gaiola especial e recebia choques elétricos pelo chão, os quais cessavam assim que o cão pressionava um painel com seu nariz, ou seja, o animal tinha poder para acabar com os choques e aprendeu rapidamente a fazê-*

*lo. Toda vez que esse primeiro cão recebia choques, o mesmo acontecia ao segundo cão. Isso significa que o segundo cão recebia a mesma quantidade de choques, na mesma duração; a diferença era que o segundo cão não tinha controle algum sobre a situação. O terceiro cão, por sua vez, não levava choques.*

*Num segundo momento, cada um dos cães foi colocado em um outro tipo de compartimento. Ali, o cão recebia um choque elétrico também pelo chão, mas podia escapar saltando sobre uma pequena barreira, indo para uma outra parte da caixa. O cão número um (que havia recebido choques e os podia desligar com seu focinho) rapidamente saltou sobre a barreira, assim como o fez o terceiro cão (que não havia tomado choques). O cão número dois, contudo, permaneceu ali, sentindo-se impotente para mudar suas condições; ele havia aprendido a ser indefeso.*

Se você deseja ser feliz no trabalho, é importante ser positivo. Mas como fazer isso? Não se pode andar pelo escritório o dia inteiro murmurando “tenho que ser positivo, tenho que ser positivo”. Acho que isso irritaria seus colegas um pouco...

A verdade é que muitos locais de trabalho têm um foco muito grande na negatividade. Tudo que se faz de bom é ignorado, as reuniões giram em torno dos problemas, os e-mails são utilizados para apontar erros, telefonemas significam clientes insatisfeitos e as conversas são sempre conflituosas. Isso reforça constantemente o sentimento de que as coisas vão mal e de que não há nada que possa ser feito para mudar a situação; como resultado, as pessoas sentem-se tão impotentes quanto o segundo cão do experimento de Seligman e acabam desistindo.

A pesquisa de Seligman na área que ele mesmo chama de psicologia positiva mostra claramente que pessoas positivas e otimistas se saem muito melhor do que as negativas. Por exemplo, pessoas positivas:

têm melhor qualidade de vida;

têm mais longevidade;

são mais saudáveis;

trabalham melhor;

sofrem menos de depressão;

têm mais amigos e vida social mais agitada;

E mais:

nove entre dez eleições presidenciais americanas entre 1948 e 1984 foram ganhas pelo candidato mais otimista;

e times esportivos otimistas apresentam melhores resultados do que os pessimistas.

Essas são razões concretas para se ser otimista. A pesquisa de Seligman não apenas comprova que é fácil aprender a ser negativo, mas também demonstra que é possível condicionar-se a ser positivo.

Em um outro experimento, Seligman convenceu uma companhia de seguros a contratar um grupo de pessoas que inicialmente não se mostraram qualificadas para trabalhar na empresa, mas que haviam obtido ótimos resultados em termos de positividade e otimismo. O resultado foi que esse grupo de funcionários trouxe melhores resultados para a empresa do que seus colegas altamente qualificados, mas menos positivos.

Pense nisso: que tipo de pessoa você deseja ser no trabalho? Aquele tipo positivo, pra cima, alegre, sorridente e que trabalha ativamente para melhorar as coisas ou você quer ser uma pessoa negativa, pessimista, “reclamação”, que já desistiu de tentar melhorar alguma coisa e aceitou o fato de que o trabalho é ruim e nada nunca vai mudar?

A seguir estão descritas algumas ações simples para tornar você e as pessoas ao seu redor mais positivas.

## **Elogie**

*Kjaer Group, uma companhia dinamarquesa que vende carros em países em desenvolvimento, há alguns anos introduziu a “Ordem do Elefante”, prática que funciona da seguinte maneira: qualquer funcionário pode premiar um colega que mereça a “ordem” com um gigantesco elefante*

*de pelúcia. O funcionário indicado ao prêmio hospeda o elefante por alguns dias sobre sua mesa. Outros funcionários que passam pelo local imediatamente vêm o brinquedo e invariavelmente param para perguntar: “Ei, você ganhou o elefante! O que você fez?”, o que obviamente significa que as melhores práticas acabam sendo conhecidas e comentadas por todos. Essa é uma maneira simples e barata de promover aprendizado e felicidade no trabalho.*

O elogio talvez seja o método mais eficiente de fazer as pessoas felizes no trabalho, pois:

todos podem fazê-lo;

é fácil;

funciona e

não consome tempo nem dinheiro.

Tenha sempre em mente que um bom elogio deve ser:

relevante – não elogie por elogiar, busque sempre uma razão para fazê-lo;

oportuno – elogie assim que houver uma razão;

pessoal – personalize o elogio de acordo com quem o estiver recebendo;

Outros pontos importantes:

elogie alguém com quem você não conversa muito. Essa é uma ótima maneira de iniciar um contato;

elogie seu chefe. Chefes geralmente não ouvem muitos elogios de seus funcionários. Porém apenas elogios sinceros contam; não seja puxa-saco;

se estiver pronto para encarar um desafio, elogie alguém de quem você não goste ou com quem você esteja em conflito. Essa pode ser uma ótima maneira de aquecer a situação. Não há nada positivo sobre essa pessoa? Reflita mais um pouco, sempre há algo positivo.



Lembre-se ainda de que não é possível apenas elogiar as pessoas por aquilo que elas fazem, mas também por quem elas são. Os ambientes de trabalho mais felizes utilizam essa técnica a fim de criar uma “cultura do elogio”, para que bons trabalhos e bons funcionários sejam rotineiramente notados e reconhecidos.

Que filosofia é mais capaz de trazer felicidade ao trabalho:

flagrar o funcionário cometendo um erro e puni-lo

ou

flagrar o funcionário realizando algo bom e elogiá-lo?

Embora eu definitivamente opte pela segunda, isso não significa não haver lugar para críticas no ambiente de trabalho. Na verdade, quando as pessoas são rotineiramente reconhecidas por seus esforços, elas se tornam mais abertas a críticas.

Aqui estão algumas ótimas maneiras de se fazer elogios:

Pessoalmente – não precisa ser uma superprodução, apenas dirija-se a seu colega, elogie-o e volte ao trabalho, não fique parado esperando



retribuição. Também não é uma boa idéia complementar o elogio com um “...mas você precisa melhorar alguns pontos...”.

Utilize um símbolo, como o elefante do Kjaer Group – um símbolo reconhecido por toda a empresa ajuda a promover a cultura do elogio. Se for algo relevante para a empresa, ainda melhor.

Use as paredes – a agência ?What If!, com sede em Londres, tem elogios aos seus funcionários pintados nas paredes da recepção. Qualquer funcionário pode indicar um colega por boas práticas, e os melhores são imortalizados em letras grandes e coloridas pintadas não só nas paredes, mas também no teto da área mais movimentada do escritório, para que todos vejam.

Poncho – esse é um exercício desenvolvido para nossos workshops. O “poncho”, que dura cerca de 15 minutos e é adequado para grupos de até quarenta pessoas, nunca falha. São necessárias folhas para flipchart e pincéis atômicos para todos os envolvidos no exercício. Dê uma folha para cada funcionário e peça que façam um buraco no meio dela e a vistam como um poncho. Depois distribua os pincéis e instrua os funcionários a escreverem, nas costas de seus colegas, aquilo que apreciam naquela pessoa ou aquilo que essa pessoa faz bem. Estimule os envolvidos a escreverem no maior número possível de pessoas. Minha parte favorita desse exercício é quando se formam “trenzinhos”, com 5-10 pessoas, cada uma escrevendo nas costas da pessoa seguinte. Por fim, instrua as pessoas para que se sentem, tirem os ponchos e leiam-nos em silêncio, saboreando os elogios recebidos. Dê um minuto ou dois para que todos possam ler seus ponchos e finalize o exercício agradecendo a participação de todos. Já realizamos esse exercício com diretores, funcionários, servidores públicos, professores, assistentes sociais, secretárias, pesquisadores, agentes penitenciários, pessoal de cozinha e muitos outros grupos – sempre funcionou. Os participantes apreciam especialmente o fato de o exercício tornar a prática do elogio fácil, assim como fica fácil receber o elogio sem precisar responder a ele, e gostam também de descobrir o que os outros admiram nelas. Além de tudo, podem ficar com os ponchos e lê-los sempre que precisarem de estímulo. Vale a pena, não deixe de experimentar.

## **Mantenha um registro “felicidade no trabalho”**

Ao fim de cada dia de trabalho, antes de ir embora, despenda alguns minutos para anotar cinco coisas que o deixaram feliz no trabalho naquele dia. Digite a lista em seu computador antes de desligá-lo ou anote-a em papel. Escreva aquilo que fez do seu dia um dia melhor, não importa se foi algo importante ou não (um cumprimento de prazo, uma conversa com um colega simpático, um prato especial servido no almoço, qualquer coisa!).

Se você não conseguir pensar em cinco itens para a sua lista, escreva quantos itens puder. Caso nada venha à mente, das duas uma: ou esse foi um dia ruim ou você simplesmente não está acostumado a pensar nas coisas boas que acontecem ao longo do dia.

Digamos que você tenha dez boas experiências e uma ruim. Ir para casa pensando na experiência ruim o fará sentir esse dia como um dia ruim. Como a maioria das pessoas tende a se lembrar-se das experiências negativas mais facilmente do que das positivas, é uma boa idéia fazer o exercício de pensar naquilo que foi bom. O registro “felicidade no trabalho” é uma maneira simples e efetiva de se conseguir isso.

No website do livro ([www.positivesharing.com/happyhouris9to5](http://www.positivesharing.com/happyhouris9to5)) você encontra um exemplo de registro.

## **Reuniões positivas**

Experimentos psicológicos podem ser capciosos, e este não foi uma exceção. O formato era simples: reuniram-se grupos de pessoas, as quais foram instruídas a chegarem a um acordo com relação a um assunto polêmico. Aqui está a parte capciosa: um dos membros do grupo era um ator contratado pelos pesquisadores, fato esse ignorado pelo resto do grupo. O trabalho do ator era iniciar as discussões. Em metade dos encontros, ele iniciava a reunião dizendo algo positivo; na outra metade, ele começava com uma crítica. Depois, tomava parte da discussão como qualquer outro participante.

O experimento demonstrou que, quando o primeiro comentário da reunião era positivo, a discussão transcorria de modo construtivo, com as

peças ouvindo-se mais e mais propensas a atingirem um consenso. Quando o primeiro comentário era uma crítica, porém, a atmosfera tornava-se mais hostil, as pessoas mais agressivas e o consenso mais difícil de ocorrer.

Ah, reuniões! Essas são as atividades mais estimulantes, criativas e divertidas no trabalho. Como? Você não acha? Bem, elas poderiam ser. Na verdade, deveriam ser. Aqui vai uma dica para ajudar a sua equipe a dar um passo na direção correta.

Muitas equipes, projetos ou departamentos iniciam suas reuniões com uma rodada em que cada participante diz onde ou no quê está trabalhando, o que muito frequentemente acaba virando um rosário de reclamações e problemas. Como mostra o experimento mencionado, isso irá afetar toda a reunião negativamente.

Assim, abra a reunião com uma rodada em que cada pessoa responde uma dessas questões:

Desde a última reunião, o que você fez de que sente orgulho?

Diga o nome de uma pessoa que o ajudou no último mês.

Qual foi a coisa mais engraçada que você ouviu na última semana?

Escolha uma nova pergunta para cada reunião (invente suas próprias perguntas, mas sempre com foco positivo). Não gaste muito tempo nesse exercício, apenas dê cerca um meio minuto a cada participante para que compartilhe algo positivo. Isso pode estabelecer o bom-humor em uma reunião, ao contrário da tradicional rodada de lamentações.

## **Divirta-se**

*Uma executiva sênior da Southwest Airlines passou o dia trabalhando no aeroporto com a equipe a fim de entender melhor a função de cada um. Enquanto ajudava a encaminhar uma aeronave ao portão, um dos funcionários disse a ela que girasse os pulsos em círculo. Quando fez isso, o avião girou 360 graus na pista! Ela começou a gritar, pensando ter enviado um sinal que confundira o piloto. Na verdade, a equipe havia combinado um “trote”.*

A diversão é importante, e todo e qualquer trabalho pode ser divertido. Até mesmo a nas situações mais sérias, a diversão pode ser uma maneira de tornar o trabalho suportável.

Mantenha um espaço aberto para a diversão em seu trabalho. Deixe para trás a idéia de que a diversão não é profissional. Mesmo que você não esteja a fim de se divertir-se em um certo dia, deixe que os outros se divirtam, não seja estraga-prazeres. Por outro lado, não force ninguém a participar da sua brincadeira; alguns estão com vontade, outros não.

Não se preocupe muito com o que é próprio ou impróprio. Seja espontâneo e aberto. Experimente e veja como você se sai.



## **Ação feliz #2: Aprender**

*Michael, um programador de trinta e poucos anos, veio conversar comigo ao fim de uma apresentação que fiz e me contou esta história:*

*“Trabalho como programador em um banco importante. Toda semana eu costumava trabalhar minhas 40 horas (que eram na verdade umas 50, mas qual a novidade?) e ganhava um bom salário. Era um bom trabalho em uma boa empresa, meu chefe era um cara legal, meus colegas eram pessoas ótimas e as tarefas eram relativamente interessantes.*

*Com o passar do tempo, porém, eu comecei a sentir que faltava alguma coisa. O trabalho era cômodo e seguro, mas eu percebi ter habilidades que não estavam sendo postas em prática. Eu gostaria de fazer um trabalho do qual me sentisse orgulhoso de verdade, queria fazer uma diferença. Na maioria das vezes, o trabalho não me empolgava.*

*Por tudo isso, perguntei a mim mesmo o que seria necessário para melhorar a situação e cheguei a três fatores:*

- 1 ser mais criativo e trabalhar com projetos mais variados, em vez de apenas manter os programas internos do banco;*
- 2 divertir-me mais no trabalho. O ambiente no meu departamento era sério e profissional demais;*
- 3 melhorar meus conhecimentos técnicos.*

*Conversei com meu chefe a respeito e ele foi muito compreensivo. Bolamos um plano juntos, pensamos em alguns cursos e certificações e encontramos novas tarefas nas quais eu pudesse trabalhar. Recrutamos alguns colegas com a mesma percepção e trabalhamos juntos para suavizar a atmosfera do departamento.*

*Para minha surpresa, isso não mudou minha vida profissional apenas um pouco, mas acarretou uma mudança muito profunda. Com meus novos conhecimentos, os novos projetos e um ambiente de trabalho mais leve, deixei de me sentir satisfeito com o trabalho e passei a me sentir muito feliz com ele.*

*A própria qualidade do meu trabalho melhorou, em parte porque adquiri novos conhecimentos, mas principalmente porque me sinto tão mais entusiasmado com o que faço. A diferença entre sentir-me satisfeito profissionalmente e sentir-me feliz no trabalho é gigantesca.*

Não importa o quanto você aprecie o seu trabalho hoje, se você continuar fazendo as mesmas coisas, da mesma maneira, por um longo período, mais cedo ou mais tarde você deixará de apreciá-lo. Seres humanos são máquinas de aprender, e aprendem com tudo que ocorre em seu redor. O sentimento de estarmos aprendendo e nos tornando mais sábios nos traz imenso prazer.

Ou crescemos ou encolhemos, não há meio-termo. Encolher não é gostoso; crescer é uma delícia. Com o crescimento você:

sabe que está realizando seu trabalho melhor hoje do que ontem;

sente-se curioso para aprender sobre assuntos variados;

sabe que pode obter o conhecimento ou a aptidão necessária para o sucesso;

expande seus horizontes.

Michael tomou a iniciativa e adquiriu novos conhecimentos que possibilitaram mais envolvimento com seu trabalho. Além disso, descobriu o que o faz feliz no trabalho, contagiou seus colegas e utilizou

essa informação junto com seu gerente para a criação de uma atmosfera leve e descontraída em seu departamento.

Quando deixamos de aprender, tudo se torna menos divertido.

*Quando trabalhei para o governo canadense, tentei sugerir que todos os empréstimos destinados a treinamento fossem utilizados livremente. Gaste seus \$700 (!) anuais em um curso de marcenaria se você desejar, desde que aprenda algo.*

*A resposta foi: “A Rainha não paga por aulas de tricô”.*

*Deixei meu emprego logo depois disso.*

*– Comentário postado em [positivesharing.com](http://positivesharing.com)*

A Rainha não paga por aulas de tricô! Essa é boa!clássica. Se pagasse, talvez não tivesse perdido um funcionário valioso.

Peter Senge inaugurou o conceito de “organizações em aprendizagem”, as quais ele define como:

*Organizações onde as pessoas continuamente expandem sua capacidade de criar os resultados que verdadeiramente desejam, onde novas e abrangentes maneiras de pensar são promovidas, onde a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem constantemente a ver o todo juntas.*

Há muito a se aprender no trabalho. Você pode aprender tanto profissionalmente quanto pode aprender sobre si mesmo, as pessoas ao seu redor e seu ambiente de trabalho.

Basicamente, podemos aprender com qualquer atividade, fazendo-a transcorrer melhor e de maneira mais divertida. Você pode aprender em uma reunião. Você pode aprender com um projeto. Pode trabalhar sozinho e aprender com isso. Pode aprender conversando com seus colegas. A seguir estão descritos alguns modos muito interessantes para que você aprenda continuamente com seu trabalho.

## **Faça algum curso – qualquer curso!**

A Pixar, empresa famosa e amada pela produção de filmes como *Toy Story* e *Procurando Nemo*, criou a Pixar University, por meio da qual os funcionários tomam aulas de produção de cinema (claro!), cerâmica, improvisação teatral, escultura, desenho e outras.

Como um curso de cerâmica faz uma pessoa ser um funcionário melhor para a Pixar? Randy S. Nelson, o diretor da Pixar University, explica:

*“Deixamos de ser uma empresa centrada em idéias para nos tornarmos uma empresa centrada em pessoas. Em vez de desenvolvermos idéias, desenvolvemos pessoas. Em vez de investir em idéias, investimos em pessoas. Estamos tentando criar uma cultura voltada ao aprendizado, na qual somos todos estudantes por toda a vida. Pessoas talentosas são geralmente interessantes, mas o difícil é que sejam interessadas. Queremos que nossa empresa seja repleta de pessoas interessadas”*.<sup>4</sup>

Eu já fiz cursos de pintura, escrita criativa, improvisação teatral e canto e, embora nada disso se relacione diretamente ao meu trabalho, tais cursos me ajudaram a crescer e a me desenvolver. Nunca se sabe se algo aparentemente irrelevante não virá a ocasionar um surto criativo, justamente por não ter conexão direta com sua área de trabalho.

A Pixar sabe que pessoas felizes produzem filmes melhores e que aprender é fundamental para fazê-las felizes. Não importa o que aprendam, contanto que estejam sempre aprendendo, crescendo e se desenvolvendo, de preferência divertindo-se ao longo do processo.

## **Aprenda algo novo sobre um colega todos os dias**

O que você sabe sobre seus colegas? Você sabe quem tem filhos e quantos, que passatempo cada um tem, para onde viajaram nas últimas férias e o que os deixa felizes ou infelizes no trabalho?

Interesse-se sinceramente e absorva pelo menos uma informação nova por dia. Quanto mais se sabe a respeito das pessoas ao redor, mais fácil

---

<sup>4</sup> [www.wired.com/wired/archive/12.06/pixar.html](http://www.wired.com/wired/archive/12.06/pixar.html)

fica criar um ambiente de trabalho positivo, com melhor comunicação, mais compreensão e menos conflitos.

## **Aprenda nas reuniões**

*Alexandra Luong e Steven G. Rogelberg, professores universitários de psicologia, formularam a teoria de que “ter de participar de muitas reuniões e passar muito tempo nelas durante o dia pode trazer efeitos negativos às pessoas”. Os dois pediram a um grupo de voluntários que mantivessem um diário por cinco dias úteis, respondendo a algumas perguntas após cada reunião de que participassem e também ao fim do dia.*

*Os resultados desse experimento bastante simples foram claros e deprimentes para quem precisa participar de reuniões com muita frequência: quanto mais reuniões e quanto mais longas as reuniões, mais efeitos negativos eram vividos pelas pessoas, que se tornavam mais cansadas, irritadas e sobrecarregadas.*

Em outra pesquisa, mais de 80% dos trabalhadores no Reino Unido disseram que pelo menos metade das reuniões das quais participavam eram desnecessárias e improdutivas.

Reuniões tomam muito do nosso tempo e, mesmo assim, muito poucas pessoas tomam iniciativas para que as reuniões melhorem. Acreditamos que cada departamento ou equipe de projeto é suficientemente capacitada para conduzir reuniões eficientes. Como mostra a pesquisa de Luong e Rogelberg, isso não é verdade.

A seguir estão algumas sugestões para se lidar com o problema. Ao fim de cada reunião, despenda um pouco de tempo para a discussão destas questões:

- 1 O que funcionou nesta reunião?
- 2 O que poderia ter sido melhor?
- 3 Atingimos o objetivo da reunião?
- 4 O que podemos fazer de modo diferente na próxima vez?



Se você não gastar um pouco de tempo para aprender com o que está fazendo, como espera resolver problemas?

Fazer essas perguntas levará cinco minutos, os quais podem vir a economizar dez10 minutos da próxima reunião e suas reuniões podem tornar-se divertidas, ao contrário daqueles encontros chatíssimos dos quais todos saem desanimados e irritados.

## **Ensine**

*Quando estava apenas começando em meu emprego, eu tinha muitas dúvidas sobre a utilização dos sistemas de TI. Um dia, então, eu perguntei a uma de minhas colegas como realizar uma determinada tarefa; ela prontamente, ela largou tudo o que estava fazendo e passou a tarde toda ensinando-me a usar o sistema. Isso me deixou muito feliz, pois passei a me sentir muito melhor em meu trabalho e principalmente porque percebi que meus colegas estavam dispostos a ajudarem uns aos outros e a compartilhar conhecimento.*

Uma das melhores maneiras de aprender é ensinando. Como mostra a história acima, é também um bom modo de fazer as pessoas felizes no trabalho. O que você pode ensinar? Que dicas e truques pode passar adiante?

## **Experimente uma nova função**

*Na Southwest Airlines os funcionários experimentam novas funções regularmente. Obviamente o carregador de malas não irá pilotar os aviões, mas talvez passe um dia observando um piloto, apenas para conhecer o trabalho de seu colega. Os pilotos, por sua vez, trabalham no check in, executivos trabalham na pista e comissários de bordo assumem os postos dos executivos.*

*Um carregador de malas uma certa vez comentou que sentia inveja dos pilotos. Ele tinha de ficar na pista, sobem de um sol escaldante, carregando e descarregando o compartimento de bagagens, enquanto observava o piloto no cockpit, aproveitando o ar-condicionado e tomando sorvete, o desgraçado! Depois de passar um dia de trabalho com o piloto, porém, passou a vê-lo com outros olhos. Aquele piloto*

*provavelmente havia acordado às 4:30 da manhã e acabado de voar por longas horas seguidas; tomava sorvete pois não tinha tempo para um almoço de verdade, já que o avião decolaria novamente em dez minutos.*

*A prática também ocorre no sentido oposto. Quanto um voo está atrasado, os pilotos da Southwest geralmente saem do cockpit para ajudar a equipe de chão a carregar ou descarregar as malas. Essa é uma atitude de respeito e ajuda mútua e que proporciona a todos os funcionários conhecimento acerca da rotina dos colegas a todos os funcionários.*

Muitos conflitos dentro das empresas surgem quando as pessoas não se entendem. Colocar-se na posição de outra pessoa é uma ótima maneira de conhecer, envolver-se e aprender com as pessoas e tudo isso fará com que vocês trabalhem juntos com muito menos atrito.

## **Experimente**

*Na abertura de seu curso, um professor de cerâmica disse que dividiria a classe em dois grupos. Os alunos da direita seriam avaliados apenas pela quantidade de trabalho produzido e os da esquerda, pela qualidade*

*O procedimento de avaliação seria simples: ao fim do curso, ele traria uma balança para pesar o trabalho do grupo da quantidade: 25 quilos equivaleriam a “A”, 20 equivaleriam a “B” e assim por diante. Aqueles avaliados pela qualidade, porém, teriam de produzir apenas um pote, porém este teria de ser perfeito para conseguir uma nota “A”.*

*O dia da avaliação chegou e um fato curioso ocorreu: os trabalhos de mais alta qualidade foram produzidos pelo grupo avaliado pela quantidade. Ao que parece, o grupo da quantidade, tentando produzir muito, aprendeu com seus erros; o grupo da qualidade, contudo, passou tempo demais teorizando sobre a perfeição e, ao fim do curso, não tinham muito que mostrar além de seus esforços baseados em teorias grandiosas e uma enorme pilha de argila disforme.*

*– Tirado do livro *Art & Fear*, de David Bayles e Ted Orland*

Se você sempre faz tudo do mesmo jeito, como irá encontrar uma maneira melhor? Experimente novas abordagens e observe o que

acontece. Sim, você irá falhar algumas vezes, mas falhar é um ótimo modo – às vezes o único – de aprender.

## **Cometa erros o quanto antes**

Randy Nelson, da Pixar, diz outra coisa muito interessante:

*É preciso honrar o fracasso, pois ele nada mais é do que o espaço negativo em torno do sucesso.*

Não importa o quanto você diga a si mesmo que o fracasso não é uma opção válida, ele continuará a ser uma opção. Fechar os olhos para essa verdade apenas o torna mais vulnerável ao fracasso. Pressionar as pessoas para que apenas obtenham sucesso proporciona mais chances de erro, pois pessoas que trabalham sob pressão:

são menos eficientes;

não contam quando algo errado acontece;

fecham os olhos ao menor sinal de problema.

Tudo isso se torna ainda mais evidente quando as pessoas costumam ser punidas por seus erros. Peter Drucker, guru do gerenciamento, provoca ao sugerir que as empresas deveriam encontrar todos os funcionários que nunca cometem erros e despedi-los, já que quem nunca comete erros nunca faz nada interessante. Admitir a existência de erros e lidar construtivamente com eles faz com que se tornem menos frequentes.

O fracasso geralmente é o caminho para novas oportunidades, as quais não teriam surgido não fosse por ele. Ignorar o fracasso significa ignorar tais oportunidades. A Melo Innovations, empresa de TI americana, tem um pôster em seu escritório dizendo: “Cometa erros o quanto antes!”. A empresa reconhece que erros eventuais são parte do processo de criação de algo interessante ou inovador e que o grande truque é cometer erros cedo e aprender com eles.



### **Ação feliz #3: Estar sempre aberto**

Sua empresa lhe dá espaço para estar aberto e ser honesto? Você pode dizer o que pensa? Pode mostrar o

que sente? Você pode ser você mesmo ou é preciso esconder-se atrás de uma postura profissional corporativa para ser aceito?

Temos muito mais chances de ser felizes no trabalho se pudermos ser nós mesmos e nos comportar abertamente. Esconder nossas opiniões e emoções, por sua vez, nos torna muito infelizes.

Essa abertura também funciona na direção oposta: da empresa para os funcionários. Como sua empresa se comporta com relação à troca de informações?

*Quase tudo é segredo. Contamos às pessoas apenas o essencial.*

ou

*Quase tudo é compartilhado. Poucas coisas são mantidas em segredo, apenas se absolutamente necessário.*

A maioria das empresas tende a optar pela confidencialidade, o que é um erro quando se trata de felicidade no trabalho. Compartilhar informações importantes com as pessoas faz com que elas se sintam valorizadas. Quando os funcionários sabem o que realmente está acontecendo, trabalham de modo mais eficiente e têm melhor julgamento ao tomarem decisões.

Uma empresa aberta é uma empresa honesta e justa. Se a empresa for desonesta e injusta, obviamente não compartilhará informações; se seu trabalho não permite que você seja aberto, honesto e justo, com certeza o fará infeliz.

## **Diga o que pensa**

“Tem mesmo que ser assim?”

*Ana não conseguia entender porque sua supervisora tratava as pessoas de modo tão rude e frio. Será que ela não percebia que isso apenas conduzia os funcionários a um comportamento negativo, cínico e desmotivado?*

*Como era a mais nova funcionária, Ana estava em uma posição difícil, pois qual via o que estava errado, mas se sentia impossibilitada de fazer qualquer coisa a respeito.*

*Finalmente, depois que a supervisora acabara de humilhar um colega mais uma vez, Ana decidiu tomar uma atitude e agendou uma reunião com a chefe. Durante a reunião, explicou com todo o tato possível como o comportamento da supervisora afetava a todos no departamento e como Ana acreditava que as coisas deveriam ocorrer.*

*Para sua surpresa, a supervisora a ouviu e aos poucos foi mudando seu comportamento. Com a ajuda de Ana, passou a elogiar seus funcionários, ouvir suas sugestões e pedir, em vez de mandar. Acima de tudo, descobriu que esse novo comportamento exigia menos esforço e era mais agradável e muito mais eficiente do que seu estilo autocrático anterior.*

Embora pareça difícil, a única maneira de criarmos abertura é dizermos o que pensamos. Sem agressividade, temos de expressar o que realmente temos em mente, especialmente em se tratando de algo difícil de dizer. Se você não consegue expor o que pensa, provavelmente será infeliz no trabalho.

## **Mostre o que sente**

*A equipe de suporte de TI da companhia farmacêutica Leo Pharma, em Copenhague, na Dinamarca, é peça-chave na organização. Se o departamento de TI não atende o telefone, os 4.000 funcionários da empresa não sabem o que fazer com seus problemas relacionados a tecnologia da informação. Para garantir que os telefones sempre funcionem, um grande quadro branco dividido em espaços para cada membro da equipe de suporte mostra quem está no trabalho e quem é o responsável pelos telefones em qual período.*

*O departamento de TI sabe que todas as pessoas enfrentam bons e maus dias, o que é encarado isso numa boa, com a seguinte prática: quando os funcionários chegam à empresa, colocam um cartão vermelho ou verde*

*em seus crachás, sendo verde para “estou num bom dia” e vermelho para “estou num mau dia”.*

*Quando alguém irrompe escritório adentro sem cumprimentar os colegas, coloca um cartão vermelho em seu crachá e senta-se à sua mesa resmungando, não há dúvidas pairando no ar.*

Essa é uma ótima prática que:

- 1 Mostra claramente quem está de bom ou de mau-humor, permitindo que os mau-humorados tenham um pouco mais de espaço. Se alguém colocar a marca vermelha todos os dias por uma semana, fica claro que algo precisa ser feito a fim de ajudar aquela pessoa.
- 2 Permite que os funcionários tenham maus dias. Todos temos, mas se tivermos que esconder isso e fingir estarmos alegres e contentes, é mais difícil se animar.

O que geralmente acontece na Leo é que um funcionário coloca um cartão vermelho de manhã e depois o troca para verde. Quando há permissão para que as pessoas mostrem como se sentem, elas se recuperam mais rápido e as chances de que contagiem os outros com negatividade diminuem.

É interessante notar como algumas emoções naturais ao ser humano não são bem-vindas no local de trabalho. Parece haver uma crença generalizada de que somos profissionais no trabalho e que profissionais realizam suas tarefas de maneira racional, completamente esprovidos de emoções. As empresas gostariam que agíssemos como Spock, o famoso personagem de Jornada nas Estrelas, que disse: “Desconheço emoções. Sou um cientista”.

A professora e pesquisadora Teresa M. Amabile pesquisa a influência do ambiente de trabalho na motivação, criatividade e desempenho de indivíduos e equipes. Em entrevista ao website da Harvard Business School, Amabile identificou três fatores principais:

- 1 As pessoas possuem vidas profissionais interiorizadas muito ricas e intensas; as emoções, motivações e percepções relativas

ao ambiente de trabalho permeiam sua experiência profissional diária.

- 2 Esses sentimentos afetam intensamente o desempenho diário dos trabalhadores.
- 3 Esses sentimentos, tão importantes para o desempenho, são fortemente influenciados por eventos do dia-a-dia.

Resumindo, experimentamos fortes emoções no trabalho, as quais são afetadas pelo que acontece no ambiente de trabalho e que causam impacto profundo sobre nosso desempenho. É claro que temos emoções no trabalho! Somos seres humanos, não importa onde estejamos, e seres humanos sentem emoções. “Desconheço emoções. Trabalho para a Empresa XYZ.”. Nada disso!

É importante mostrarmos nossas emoções positivas, pois esse é um bom meio de espalharmos felicidade a nossos colegas, como vimos no capítulo 2. Se você estiver muito feliz e não demonstrar, o sentimento irá morrer rapidinho. Da mesma forma, também é importante demonstrar emoções negativas. Se algo no trabalho nos deixa irritados, desanimados ou tristes e não tivermos abertura para expressarmos nossos sentimentos, três podem vir a ser os resultados:

- 1 O sentimento se torna mais forte, pois a situação não é resolvida e você não pode se expressar.
- 2 O sentimento é armazenado e liberado em outra situação; em vez de demonstrar sua raiva no momento oportuno, você acaba sendo grosseiro com um colega, com o garçom que o atender na hora do almoço ou com sua família ao chegar em casa.
- 3 O efeito ketchup. Os sentimentos vão se acumulando por um longo período de tempo, até que são liberados todos de uma vez, geralmente a partir de algo insignificante.

É sempre mais saudável expressar as emoções negativas quando elas surgem. Não estou sugerindo que sejamos todos hipersensíveis – há maneiras e maneiras de se lidar com emoções negativas no trabalho.

Caso você esteja descontente com alguma coisa, demonstre seu sentimento de maneira construtiva.

## **Reclame construtivamente**

Reclamações podem ser ótimas ferramentas para iniciar mudanças. Ser positivo é uma boa idéia, mas banir a reclamação completamente, como algumas empresas parecem tentar fazer, faz com que qualquer simples discordância se torne algo muito maior. É importante aceitar que as reclamações desempenham um papel importante no mundo dos negócios. A chave é saber diferenciar as reclamações construtivas das reclamações não-construtivas. Aqui estão as diferenças:

Reclamação não-construtiva: reclamar para quem quiser ouvir.

Reclamação construtiva: reclamar para quem pode fazer algo a respeito.

Se o problema for o seu chefe, reclamar para seus colegas, embora divertido, não fará nenhuma diferença. Reclame diretamente para o seu chefe ou para quem estiver acima dele.

Reclamação não-construtiva: reclamar num momento de raiva.

Reclamação construtiva: reclamar na hora certa.

Escolha um momento em que haja tempo suficiente, vontade e disposição para lidar construtivamente com o problema, ou seja, cinco minutos antes de uma reunião importante não é um bom momento.

Reclamação não-construtiva: dedurar.

Reclamação construtiva: olhe para si antes de tudo.

Antes de reclamar, examine a situação e avalie se não é você quem tem um problema. Tente reconhecer as situações em que tudo está bem e você se sente irritado sem motivo. Até que ponto você não faz parte do problema? O quanto você contribui para solucioná-lo? Antes de reclamar dos outros, procure descobrir qual a sua porção na história.

Reclamação não-construtiva: reclamar daquilo que mais o irrita.

Reclamação construtiva: reclamar de um problema real.



O problema é realmente problemático? Ou há algo ainda maior? Certifique-se de estar reclamando do problema, e não dos sintomas.

Reclamação não-constructiva: procurar culpados.

Reclamação constructiva: procurar soluções.

Não é produtivo abordar uma situação com o intuito de fazer alguém admitir a culpa. De que importa apontar culpados? Esqueça o jogo da culpa e concentre-se na solução do problema.

Reclamação não-constructiva: só reclamar.

Reclamação constructiva: reclamar, mas notar também o que é bom.

Reclame quando houver razão, mas não se esqueça de apreciar as coisas boas. Não fique o tempo todo só reclamando.

Fundamentalmente, reclamações constructivas levam a mudanças, enquanto as não-constructivas mantêm o status quo, já que minam a energia, o otimismo e a motivação de todos.

Parte da atração exercida pelas reclamações não-constructivas reside no fato de que elas reforçam uma situação ruim, mas conhecida, com a qual todos já sabem como lidar. Mantém-se o status quo é mantido e não se corre o risco de passar por mudanças que podem vir a trazer novos problemas, que ainda não sabemos como enfrentar. O ser humano geralmente sente-se seguro e confortável com as situações conhecidas. Entretanto, reclamações não-constructivas são como areia movediça, onde até a mais otimista das pessoas pode afundar em descontentamento e de onde jamais conseguirá sair.

## **Lista aberta de tarefas**

*A Motek, que produz softwares de gerenciamento de estoque, implementou a abertura de uma maneira bastante interessante. A empresa mantém uma lista de todos os projetos em andamento na companhia, à qual todos têm acesso. Compartilhando a informação dessa maneira, a Motek assegura que todos tenham as informações de que necessitam, o que traz motivação e satisfação.*

*Os clientes e fornecedores da Motek também têm acesso a essa lista de tarefas e oferecem ajuda regularmente. Qualquer funcionário pode se responsabilizar por um item da lista e estabelecer um prazo para realizá-lo. Caso complete a tarefa dentro do prazo, recebe 100 dólares em suas próximas férias, mesmo que tenha de pedir ajuda de um colega para se manter-se dentro do prazo. Essa é uma ótima maneira de estimular bons comportamentos: a mensagem é a de que não importa se o funcionário não consegue manter seu prazo, desde que se responsabilize por isso e peça ajuda.*

## **Livros abertos**

Ricardo Semler é meu ídolo no mundo dos negócios. Li todos os seus livros, conheço seu trabalho e sou seu fã, sem reservas, provavelmente do mesmo modo como meninas de 14 anos são fãs de Justin Timberlake. Se algum dia Semler vier a Copenhague fazer um discurso, estarei na primeira fileira, gritando histericamente como qualquer tiete!

Quer dizer, deixe-me explicar melhor...

Eu admiro o senhor Ricardo Semler. Sua visão de liderança tem sido a mola mestra de uma organização tão diferente, tão inovadora e tão bem-sucedida que o mundo dos negócios foi forçado a se sentar-se e prestar atenção.

*Quando Ricardo Semler assumiu a liderança da Semco, uma pequena empresa com 100 funcionários sediada em São Paulo, ele era o estereótipo do homem de negócios durão e ambicioso. Trabalhava 14 horas por dia, comia o fígado dos seus funcionários ao menor sinal de erro e seu objetivo era apenas um: lucro. Até que um certo dia, Semler teve um colapso causado por excesso de trabalho. Segundo os médicos que consultou, o empresário estava no caminho certo para um ataque cardíaco – uma previsão assustadora para um jovem de 21 anos. Esse foi um momento de decisão para Semler, que dali em diante concentrou-se em fazer de sua empresa o melhor lugar possível para se trabalhar. A Semco hoje emprega 3.000 pessoas em diversas áreas, e está mais feliz do que nunca.*

Uma das práticas da Semco é a abertura. A companhia deseja que seus funcionários saibam tudo quanto possível sobre o que ocorre ali, por isso publicam relatórios financeiros acessíveis a todos, acompanhados de um manual explicativo. Além disso, as reuniões de diretoria são abertas, para que qualquer empregado que deseje participar sinta-se à vontade para tanto e saiba como as grandes decisões são tomadas. O resultado são funcionários mais responsáveis em suas próprias decisões dentro da empresa, já que sabem como e quanto tais decisões afetam a saúde da empresa. Acima de tudo, as pessoas sentem-se valorizadas por estarem a par da situação.



#### **Ação feliz # 4: Participar**

*“Ano passado, minha empresa começou a procurar por um novo edifício-sede. O prédio antigo havia sido projetado para 120 pessoas, e já éramos 200, bastante amontoadas”, relata Anette, secretária de uma empresa de exportação dinamarquesa que parece nervosa só de lembrar do escritório lotado. Até que abre um sorriso e diz: “sabe o que foi muito legal? Em vez de decidirem por si próprios, os diretores convidaram a todos que quisessem para que procurassem e escolhessem um novo local para a empresa. Dez pessoas, contando comigo, formaram um grupo e conduziram o processo todo. Começamos perguntando a nossos colegas como eles imaginavam um escritório perfeito, depois analisamos diversas possibilidades, até que fizemos nossa recomendação final, a qual foi aceita de imediato”.*

*“Como a decisão envolveu pessoas realmente dedicadas, conseguimos ter uma idéia realmente próxima do que queríamos em um escritório, e isso nos permitiu escolher o prédio certo. E o melhor de tudo é que quando tomamos nossa decisão, quase todos na empresa a aceitaram na hora. É claro que não houve unanimidade, mas todos tiveram a chance de contribuir e aqueles que se importavam com a escolha sentiram-se ouvidos.”*

Estudos psicológicos mostram que, fundamental para a felicidade do ser humano, é a habilidade de controlar o ambiente em que vive é

fundamental para a felicidade do ser humano.. Quando nos envolvemos nas decisões que nos afetam, quando podemos participar ativamente na criação de nossos futuros, quando nos sentimos ativos, e não passivos, sentimo-nos muito mais felizes. Compare tudo isso com um ambiente de trabalho em que decisões importantes, que afetam diretamente a todos, vêm de cima, sem o conhecimento ou a opinião dos afetados.

Eu admito haver um problema aqui: enquanto você pode optar livremente por ser uma pessoa positiva, ou aprender a ser uma pessoa aberta, é difícil participar, a menos que alguém o convide e sua empresa e gerente o incentivem a fazê-lo. Essa ação, então, depende mais da empresa para a qual você trabalha do que as outras cinco, mas não use isso como desculpa. Se você apenas participar quando for convidado, perderá muitas oportunidades. Por isso, convide-se! Quando houver algo acontecendo de que você realmente gostaria de tomar parte, peça. É claro que não podemos participar de tudo nem tomar parte em toda decisão, temos outras tarefas com que nos preocupar. Quem, então, deve participar e quando? O que define isso é a paixão.

## **Siga sua paixão**

*Quando você tem uma paixão, seu objetivo é sempre claro e os obstáculos no meio do caminho não o distraem. Por amar aquilo que busca, fatores como rejeição e dificuldades não o farão desistir. Você passa a acreditar que nada pode detê-lo!*

–Coach K8

A melhor maneira de colocar-se à mercê do fracasso é trabalhar em áreas com as quais você não se importa nem um pouco.

“Ai, acho que eu deveria planejar o novo layout do escritório. Acho que eu consigo. Deixe-me pensar... Bom, vou deixar pra semana que vem.” Jamais vai dar certo. Se sua reação, contudo, for “OBA! Que bom que posso planejar o novo layout do escritório. Mal posso esperar. Vou fazer isso agora mesmo!”, aí sim as coisas com certeza vão funcionar, e muito rápido.

Qual sua paixão? Você trabalha nessa área? O que é possível fazer para unir seu trabalho a sua paixão? Você assume muitas tarefas pelas quais você não tem tesão? Há alguma outra coisa rolando na sua empresa que o deixaria muito mais motivado caso pudesse estar envolvido? Se houver, não fique aí sentado – siga seu coração!

No capítulo 9 há um ótimo exercício para descobrir o que lhe dá tesão. Dê uma olhada.

## **Planeje seu horário de trabalho**

A Patagonia é uma empresa de artigos esportivos. A empresa começou com um homem trabalhando meio período na produção de equipamento de escalada, com o objetivo de conseguir dinheiro para manter suas próprias aventuras montanha acima; hoje, trata-se de uma empresa de 200 milhões de dólares. Se você visitar a sede da Patagonia no sul da Califórnia, pertinho da praia, irá se perguntar-se o que fazem todas aquelas pranchas de surf alinhadas nas paredes dos corredores da empresa. Yvon Chouinard, o fundador, explica:

*Sou um homem de negócios, mas faço as coisas do meu jeito. Quebro muitas regras e não distingo bem o que é trabalho e o que é diversão. Temos a seguinte política aqui: quando o mar está bom, qualquer um, a qualquer momento, pode ir surfar. Essa atitude muda a vida das pessoas; se você vive sua vida de modo que pode largar tudo que estiver fazendo quando surgir um bom momento para o surfe, tudo em sua vida muda. Mudou tudo nesta empresa também.*

Se você tiver a oportunidade de planejar seu horário de trabalho, não a deixe passar. Estar no controle de seus horários é um fator importantíssimo. Quem melhor que você para planejar o seu tempo? Alguns trabalhos requerem sua presença, mas muitos outros são flexíveis. Se puder planejar sua jornada de trabalho, tente aproveitar melhor o tempo tanto no trabalho quanto em sua vida pessoal. Tudo depende do que funciona melhor para você. Oito horas de trabalho diário são o ideal? Ou seria melhor trabalhar dez horas, apenas de segunda a quinta-feira?

É claro que isso apenas funciona se sua empresa reconhece que os funcionários são pessoas adultas capazes de tomarem tais decisões. Na Motek, por exemplo, todo funcionário tem um “*backup*” preestabelecido, um colega que cobre quem estiver fora. Funcionários podem tirar um dia de folga, ou mesmo uma semana, quando bem entenderem, desde que verifiquem se seu *backup* estará disponível.

A Semco permite que todo e qualquer funcionário escolha suas horas de trabalho. Alguns preferem iniciar o dia bem cedinho para fugirem do trânsito caótico da hora do *rush* em São Paulo. Outros preferem acordar mais tarde e começar a trabalhar um pouco antes da hora do almoço. Cada um decide o que é melhor para si. Quando o conceito foi introduzido, houve certa preocupação, pois uma fábrica precisa de todos os funcionários trabalhando ao mesmo tempo na linha de produção. O que aconteceria se cada um decidisse optar por um horário diferente? Mas o que aconteceu foi um simples acordo: os funcionários se olharam e um perguntou ao outro: “vamos começar às 6:30h?” e a resposta foi: “tá bom!”. Problema resolvido.

## **Contribua com suas idéias**

*Conversei com um senhor que trabalhava como operador de máquinas em uma importante empresa do setor alimentício. Em poucos minutos, estávamos discutindo a respeito de uma solução rápida para um problema recorrente em seu setor. Ele tinha uma idéia ótima, mas quando perguntei se alguma vez a tinha compartilhado com seu supervisor, ele sorriu e disse: “ninguém nunca me perguntou”. Essa pessoa havia passado 42 anos trabalhando naquela planta e se aposentaria dentro de seis meses. Imaginei quantas outras boas idéias se aposentariam junto com ele...<sup>5</sup>*

Tenho certeza de que você tem muitas idéias boas. Você as expressa? Com que frequência? Quando Spencer Silver desenvolveu o Post-it® na 3M nos anos 70, todos acharam sua idéia péssima. Antes de conseguir suporte para manufaturar seu produto, Silver ouviu muitos comentários

---

<sup>5</sup> Source: [www.teambuildinginc.com/article\\_ei\\_20years.htm](http://www.teambuildinginc.com/article_ei_20years.htm)

do tipo “escuta, Spencer, quem é que vai comprar um bloquinho colorido de notas autocolantes? Por que você não desiste desse projeto e usa sua energia em algo mais útil, mais lucrativo para a empresa?”.

Se você tiver uma boa idéia, coloque-a para fora. Repita-a até que alguém a ouça. As empresas estão aprendendo que vale a pena escutar. *Na American Airlines, por exemplo, dois mecânicos desenvolveram uma idéia que economiza à empresa 300 mil dólares anualmente*<sup>6</sup>.

## **Envolva outras pessoas**

Caso esteja a cargo das decisões, você tem uma ótima oportunidade para envolver outras pessoas. É claro que você pode fazer tudo sozinho, mas você também pode descobrir quem mais tem interesse no assunto em questão e envolver essa(s) pessoa(s) no processo. As vantagens são óbvias: mais idéias, mais energia, mais inspiração, mais ajuda e mais aliados para o desenvolvimento do processo.



### **Ação feliz #5: Buscar significado**

*Um andarilho está viajando por uma estrada de terra sob o sol ardente do verão. O calor é insuportável e o homem pára um instante para beber um pouco de água, quando nota três outros*

*homens sentados na beira da estrada, quebrando pedras.*

*O primeiro homem parece odiar seu trabalho, o que não é de se estranhar – o sol castiga e o trabalho é pesado. O andarilho então pergunta a ele:*

*– O que você está fazendo?*

*– Quebrando pedras, responde o homem.*

*O segundo homem parece satisfeito com seu trabalho, a despeito do forte calor e da pesada labuta.*

*– O que você está fazendo?, pergunta-lhe o andarilho.*

---

<sup>6</sup> Source: [www.csmonitor.com/2005/0725/p01s03-usec.html](http://www.csmonitor.com/2005/0725/p01s03-usec.html)

– *Estou quebrando pedras para ganhar dinheiro e assim poder alimentar minha família, responde o segundo homem.*

*O terceiro trabalhador tem um ar radiante em seu semblante. Devota-se completamente às pedras, as quais quebra com precisão e energia. O andarilho, ao fazer uma breve pausa, o trabalhador, andarilho se dirige-se a ele e pergunta:*

– *O que você está fazendo?*

*Com orgulho em sua voz, o terceiro homem responde:*

– *Estou construindo uma catedral.*

Há três níveis de significado passíveis de serem encontrados no trabalho:

- 1 Nenhum. O trabalho não faz sentido.
- 2 O trabalho tem significado pois sustenta você e sua família.
- 3 O trabalho tem significado em si mesmo, pois por meio dele se está contribuindo com algo maior ou fazendo do mundo um lugar melhor.

Isso não quer dizer que todo trabalho tenha significado ou que o seu trabalho tenha significado. Alguns trabalhos têm, outros não. O que importa aqui é que algumas pessoas entendem o significado de seus trabalhos enquanto outras, não.

É muito mais fácil ser feliz se o seu trabalho tiver significado para você. Saber como e quanto o seu trabalho contribui para o sucesso da empresa, para sua comunidade ou para o mundo o faz sentir orgulho daquilo que produz.

Quase qualquer trabalho tem significado:

Você limpa um hospital? Sem uma limpeza eficiente, os pacientes não se recuperam, contraem doenças e podem até morrer nos hospitais.

Você leciona? Você está formando a próxima geração dos cidadãos do seu país.



Você desenvolve softwares? Você está ajudando seus clientes a serem mais eficientes.

Você é uma secretária? Seus colegas produzem mais e melhor graças a você.

É verdade que é difícil achar significado em alguns trabalhos. Se você trabalha em uma fábrica de minas terrestres, dificilmente vai ver significado naquilo que faz e, dificilmente, vai achar felicidade no seu trabalho.

A seguir estão algumas maneiras de descobrir ou mesmo criar significado no seu trabalho.

## **Com que você contribui?**

Todos queremos fazer uma diferença e todos gostamos de obter bons resultados. Todos queremos que nossos trabalhos contribuam de alguma forma, que signifiquem algo. Para encontrar significado em seu trabalho, caso este ainda não esteja claro para você, pergunte-se:

Quem eu faço feliz na empresa?

Quem eu faço feliz fora da empresa com o meu trabalho?

Quem a empresa faz feliz? Como eu contribuo para isso?

George Bernard Shaw entendia bem esse conceito:

*“Esta é a verdadeira alegria da vida: ser utilizado para um objetivo reconhecidamente magnânimo; ser usado e abusado antes de ser jogado fora; ser uma força da Natureza em vez de uma massa egoísta e febril de aflições e ressentimentos, reclamando porque o mundo não se devota a fazê-lo feliz.”*

Encontrar o seu objetivo no trabalho, um que você reconheça como importante, é um ótimo modo de se tornar mais feliz. Parafraseando Shaw, essa é a verdadeira alegria do trabalho.

## Faça seus resultados aparecerem

Atingir resultados nos deixa orgulhosos e dá significado ao trabalho. Imagine ir ao trabalho todos os dias e nunca ter o que mostrar, o que comprovar. Por isso, é importante fazer com que seus resultados sejam visíveis, para que você mesmo veja o que atingiu com seu trabalho. Saiba como:

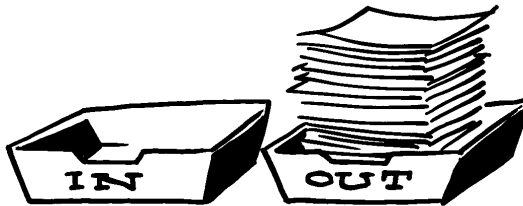
Mantenha uma lista de tarefas, para que você possa riscar as tarefas realizadas e ver quanto trabalho foi realizado em um dia ou uma semana.

Imprima uma lista de tarefas realizadas por todos e a pendure no mural do departamento, para compartilhar os progressos e as conquistas de todos.

Escreva seus resultados em uma lousa, para que todos vejam.

Publique estatísticas na intranet da empresa.

Pendure um sino no escritório e bata-o sempre que alguém completar uma tarefa.



Para aqueles gerentes que ainda acreditam que funcionários felizes não trabalham duro: ei, você está redondamente enganado! A maioria das pessoas sente-se feliz apenas quando realiza um bom trabalho e consegue bons resultados.

Em setembro de 2006 eu perguntei aos leitores do meu blog o que os deixava felizes no trabalho. A resposta vencedora, de longe, foi obter resultados. Aqui estão alguns outros fatores mencionados:

acompanhar uma tarefa do início até o fim;

ver uma mudança positiva;  
ser responsável pela solução de um problema complexo;  
criar soluções simples para problemas aparentemente insolúveis;  
terminar tarefas;  
resolver problemas e ajudar pessoas;  
ver minhas propostas produzindo bons resultados.

## **Contribua fora da empresa**

A Great Harvest é uma rede norte-americana de padarias cujos objetivos são: “Ser flexível e divertir-se, Produzir pães incríveis, Atender aos clientes com agilidade, Criar padarias sólidas e gostosas e Oferecer com generosidade”. No website da empresa está a seguinte história:

*Quando um devastador tsunami destruiu o sudeste da Ásia em dezembro de 2004, as proprietárias da Great Harvest Bread, Dee e Bernie O’Connor, decidiram que tinham de fazer algo para ajudar. Em menos de uma semana, organizaram um evento beneficente em prol dos sobreviventes da tragédia, contando com a ajuda de seus funcionários, da comunidade e do vizinho Drew Kloven, proprietário de uma das franquias da empresa.*

*Dee e Bernie não sabiam o que esperar. Embora a divulgação do evento tivesse sido ótima e o espírito natalino ainda pairasse no ar, o tempo era imprevisível e todos haviam gastado suas economias nas festas de fim de ano. Assim, quando a neve caiu pesadamente na madrugada do evento, a preocupação de que ninguém aparecesse foiera grande.*

*Às 5:30 da manhã, porém, um estranho foi até a padaria e, em um grande ato de generosidade que definiu o espírito daquele dia, limpou a calçada da frente da Great Harvest a tempo do horário de abertura, 6:00 horas. Os clientes vieram em peso e, ao fim do dia, o evento havia arrecadado mais de 5.500 dólares. Tudo que entrou em caixa naquele dia foi destinado às vítimas do tsunami. “Somos apenas uma pequena empresa”, diz Dee, “mas com certeza nos sentimos muito bem sabendo que podemos fazer uma diferença na vida de outras pessoas”.*

*Dee e Bernie creditam o sucesso do evento a seus funcionários, que trabalharam de graça, e a seus clientes, pelo grande apoio. “Houve muita camaradagem e significado nesse evento”, diz Bernie. Não poderíamos ter conseguido sem toda essa ajuda.*

Uma das melhores maneiras de encontrar significado é contribuir com algo além de nós mesmos. O trabalho pode ser utilizado como um ponto de partida para ajudar a comunidade, o meio ambiente, a sociedade, as comunidades carentes, ou seja, qualquer causa que faça sentido para os envolvidos.

Saber que ajudamos outras pessoas com nosso trabalho é uma grande fonte de significado, pois é uma evidência direta de que se está realizando algo para melhorar o mundo e ajudar o próximo, além de ser muito gratificante.

## **Torne-se verde**

No excelente documentário “A Corporação,” Ray Anderson, o CEO da Interface, maior produtora de carpetes do mundo, explica como acordou para o fato de que sua empresa não podia continuar a desperdiçar recursos naturais:

*Um dia percebi estar conduzindo a Interface como um pirata. Eu estava pilhando bens que não me pertenciam, mas que pertenciam a todas as criaturas da Terra. E eu pensei comigo mesmo “Meu Deus, vai chegar o dia em que isso se tornará ilegal. Esse dia tem que chegar!”. E pensei ainda “Meu Deus, vai chegar o dia em que pessoas como eu irão parar na prisão”.*

A Interface criou, então, um novo tipo de carpete, completamente ecológico, que, embora mais caro que a linha comum, se tornou-se um sucesso de vendas e rendeu uma fortuna à empresa.

Mais e mais empresas todos os dias passam a se preocupar com o meio ambiente, e essa é uma área com a qual todos podemos contribuir. Você pode tentar fazer sua empresa começar a reciclar papel, gastar menos eletricidade ou água, gastar menos com combustível e outros recursos e

passar a comprar produtos reciclados. Faça-se ouvir, inicie uma campanha, procure colaboradores. Torne-se verde!



### **Ação feliz #6: Amar**

*A simpática, alegre e brincalhona Thyra Frank dirige um asilo mantido pelo governo em Copenhague. Trabalhar no setor público significa ter de enfrentar uma série de obstáculos, tais como pouco dinheiro, muita burocracia e nada de flexibilidade. Mesmo assim, Thyra consegue com que o asilo sob seus cuidados seja o melhor da cidade. Os funcionários adoram trabalhar com ela e os idosos amam morar ali, não apenas pela atmosfera leve e pelos funcionários felizes, mas também pelos jantares de gala, com comida de primeira, vinho, música ao vivo e licor para uma boa digestão. Os únicos descontentes com o trabalho de Thyra são as autoridades, já que ela sempre dá um jeito de quebrar as regras e fazer as coisas do seu jeito.*

*No primeiro Natal como diretora, seu marido a convenceu a dar presentes aos funcionários, o que não é costume no setor público. Como não havia orçamento para isso, Thyra pagou os presentes de seu próprio bolso. Comprou uma garrafa de vinho barato e escreveu um cartão personalizado para cada funcionário, explicando porque gostava de trabalhar com cada um deles. Foi um pequeno gesto que fez muitos dos funcionários chorarem de emoção, não tanto pela garrafa de vinho quanto pelas palavras que Thyra escrevera no cartão.*

De acordo com a famosa hierarquia de necessidades de Maslow, nossas necessidades mais fundamentais são fisiológicas – dormir, comer, beber etc. – e a necessidade de segurança. A seguir vem nossa necessidade de fazer parte e de nos sentirmos amados. Nossa espécie desenvolveu-se em grupos e comunidades, e poucos de nós podemos ser felizes sem fazer parte de uma determinada comunidade. Isso tudo nos traz ao amor. Quando perguntamos às pessoas o que as faz felizes no trabalho, elas geralmente listam os seguintes fatores como os mais importantes:

Colegas simpáticos.

Um bom chefe.

Boa comunicação.

Senso de humor no ambiente de trabalho.

Tudo isso é sinal de bons relacionamentos, cuidado e, sim, amor – simples indícios de que as pessoas gostam umas das outras e se comunicam bem. Tais bons relacionamentos não precisam limitar-se a gerentes e colegas, mas podem chegar aos clientes, fornecedores, acionistas e a todos os envolvidos com a empresa.

Uma empresa que compreende a importância do amor é a Southwest Airlines, que até mesmo se auto-apelida de “A Linha Aérea do Amor”. A Southwest Airlines prioriza personalidade nas contratações, e não experiência ou habilidade. O lema é: “contrate pela atitude, treine para a habilidade”. Para a Southwest, uma disposição positiva e sociável vale mais do que anos de experiência. Como resultado, a empresa não apenas é um local de trabalho feliz, como também é uma companhia eficiente e lucrativa.

Conheça as pessoas que trabalham com você. Não é necessário ser amigo de todos, mas manter bons relacionamentos é um dos fatores mais importantes para garantir a felicidade no ambiente de trabalho. Relacionamentos positivos podem ocorrer entre colegas, subordinados, clientes, fornecedores e até concorrentes.

Não é difícil construir e manter bons relacionamentos, por isso algum esforço é necessário. Tente sempre manter a comunicação, do contrário o relacionamento se atrofia e as pessoas se tornam estranhas compartilhando um escritório. Para sugestões, leia as seções a seguir.

## **Pequenos gestos de gentileza**

*Patrícia estava indo embora depois de um longo dia de trabalho. Era praticamente a última a sair e, verdade seja dita, não tinha tido um dia muito bom. Todos pareciam tão envolvidos com o trabalho e ninguém demonstrava se preocupar com os colegas ao redor.*

*Antes de sair do escritório, Patrícia foi até a cozinha para lavar sua caneca. Viu que a caneca de sua colega Lisa estava suja e resolveu lavá-la também, deixando um bilhete colado na caneca, com o desenho de um sorriso e as seguintes palavras: “Tenha um ótimo dia!”. Depois foi para casa.*

*Na manhã seguinte, Lisa percorreu todo o departamento com sua caneca nas mãos e um largo sorriso em seu rosto, procurando pelo responsável pelo bilhete. Quando Patrícia admitiu a “culpa”, Lisa agradeceu o gesto profusamente e continuou sorrindo pelo resto do dia.*

O bom da felicidade é que não há um limite para ela acontecer, ou seja, não é porque alguns se sentem muito felizes que não vai sobrar felicidade para outros, pelo contrário. Uma das melhores maneiras de encontrar a felicidade no trabalho é fazer seus colegas felizes, pois:

- 1 Espalhar felicidade é por si só um prazer.
- 2 A felicidade é contagiosa, então mais pessoas felizes ao seu redor significa mais felicidade para você.
- 3 Se você agrada aos outros, possivelmente haverá retribuição.

Além de tudo, é fácil!

Traga uma xícara de café para alguém, sem que essa pessoa tenha pedido.

Escreva um bilhete gentil para um colega.

Ofereça ajuda.

Distribua balas.

Deixe uma flor na mesa de alguém.

Escreva um cartão.

Bata um pouco de papo.

Pergunte a seus colegas como foi o fim de semana.



Há muitos gestos de gentileza possíveis, e todos trazem resultados maravilhosos.

## **Diga bom dia e até amanhã**

David Valls Coma, da Albertis Telecom, na Espanha, me contou a seguinte história:

*Minha empresa mudou de endereço faz uns dois anos. Quando cheguei no novo prédio, dei de cara com um porteiro muito carrancudo que me perguntou “Quem é você e aonde você vai?”. Eu disse bom dia e entrei no elevador. Para o dia seguinte, planejei uma abordagem bem simpática para ver se um sorriso alteraria sua reação.*

*Quando cheguei ao trabalho no dia seguinte, então, olhei para ele e desejei bom dia com um enorme e sincero sorriso. Eu realmente desejei que ele tivesse um bom dia e isso fez com que, em vez da carranca, ele me oferecesse um modesto sorriso, acompanhado de um “bom dia”. Desde então, tenho seguido com meu sorriso de bom dia. Todos os dias é assim que entro no prédio e inicio minha jornada – não apenas com um sorriso no rosto, mas também com um sorriso em meu peito. Meu relacionamento com o porteiro é ótimo, sempre trocamos algumas palavras e fazemos com que nossos dias sejam mais agradáveis, pelo menos assim me sinto.*



*Como o resultado foi tão bom, incorporei a prática ao meu dia-a-dia e tento dar um sorriso sincero a todas as pessoas que encontro.*

É muito desagradável chegar no trabalho feliz, desejar bom dia calorosamente aos seus colegas e receber um resmungo quase incompreensível como resposta.

Ao chegar ao escritório de manhã, cumprimente todos os seus colegas, sempre:

olhando-os nos olhos;

dando atenção a cada um deles;

mostrando-se animado.

Quando outras pessoas chegarem depois de você, cumprimente-as também. Repita o procedimento ao fim do dia despedindo-se de todos.

Tão simples, mas faz uma diferença tão grande nos relacionamentos de trabalho. As pessoas se sentem mais ligadas umas às outras e a comunicação flui melhor ao longo do dia.

## **Interesse-se pelas pessoas – como pessoas**

*“A melhor chefe que já tive chamava-se Linda”, diz Mary, secretária de uma importante empresa de telecomunicações dinamarquesa. “Não apenas nosso departamento funcionava com eficiência constante, mas era também um local divertido de trabalhar. Linda era eleita a melhor gerente da empresa ano após ano. Como? Simples, ela se interessava por nós, não apenas como profissionais, mas como seres humanos. Ela conhecia nossos passatempos, família, filhos e vidas em geral, e se importava conosco sinceramente.”*

Se todas as suas conversas com seus colegas gravitam em torno de objetivos, prazos e projetos, é praticamente impossível estabelecer bons relacionamentos. Nos ambientes de trabalho felizes, as pessoas se importam umas com as outras não apenas como profissionais, mas como seres humanos.

## **Ajude**

*Michael, um consultor em seus 40 anos, queria animar seus colegas e teve uma grande idéia: disponibilizou um dia inteiro de trabalho para ajudar quem precisasse. Aquelas tarefas para as quais não havia tempo ou as que estavam sendo adiadas dia após dia ou ainda as simplesmente “chatas”, ele realizaria.*

*Durante aquele dia, Michael trabalhou para muitos colegas. Todos apreciaram sua ajuda e, acima de tudo, se divertiram trabalhando juntos e aprenderam muito uns sobre os outros.*

Locais de trabalho em que as pessoas estão dispostas a se ajudarem são com certeza mais felizes do que aqueles em que cada um é por si. Ajudar mostra que você dá valor a seus colegas e que você quer vê-los bem-sucedidos. Além disso, ajudar significa contribuir ativamente, o que sempre traz um resultado e um sentimento positivo.

Sempre ouço pessoas dizerem “Não tenho tempo de ajudar, mal tenho tempo para o meu trabalho!”. Contudo, quando todos aderem ao individualismo, a eficiência cai e o tempo se torna ainda mais escasso. Do contrário, se você oferece meia hora a um colega, fazendo-o economizar talvez uma hora, e esse colega um outro dia retribui esse favor, e isso se torna uma constante, todos ganham. Na verdade, não temos tempo de não fazer isso!

Alguém tem de começar essa corrente de cooperação mútua, e esse alguém pode muito bem ser você!

## **Socialize-se**

*Kirsten Gehl, gerente de RH da Accenture, na Dinamarca, e sua equipe foram forçadas a desenvolver uma solução criativa. Dois mil e três foi um ano difícil para a empresa, que teve de reformular sua festa anual de verão. Normalmente, a comemoração era realizada em um restaurante sofisticado, mas naquele ano o orçamento não comportava tamanho luxo. Como, então, Kirsten poderia oferecer aos funcionários da Accenture uma experiência positiva com gastos muito menores?*

*A equipe, então, decidiu realizar a festa em um local mais barato e aconchegante, e teve a excelente idéia de colocar os sócios para trabalharem no bar. Os sócios – profissionais sérios em seus ternos escuros – ficaram um tanto apreensivos, mas terminaram cedendo. A festa veio a ser a melhor de todas que a Accenture já havia promovido. Não apenas foi mais divertida do que as celebrações tradicionais, mas colocou os sócios em um local acessível a todos. Os funcionários adoraram e, surpreendentemente, os sócios também. E o efeito sobreviveu à festa: a partir daquela noite, a comunicação entre os sócios e os funcionários melhorou consideravelmente.*

Faça algum esporte coletivo com seus colegas, vá tomar uma cerveja, jantar na casa de alguém, ao parque, faça uma festinha no escritório, qualquer coisa que possibilite a interação fora do trabalho. Seja qual for o evento escolhido, aproveite a oportunidade de conhecer seus colegas como pessoas.

## **Que o amor seja a base do seu trabalho**

*A força mais poderosa no mundo dos negócios não é a ambição, nem o medo, tampouco a energia gerada pela competição. A força mais poderosa no mundo dos negócios é o amor: é ele que ajuda a sua empresa a crescer e se fortalecer; é ele que impulsiona sua carreira; ele é o que dá significado a seu trabalho, significado esse que o ajuda a dar o seu melhor.*

*–Tim Sanders, em seu excelente livro O Amor é a Melhor Estratégia*

Imagine se seu trabalho fosse a expressão de seu amor pelo mundo, pelo próximo, por sua comunidade e por si mesmo. Imagine-se trabalhando não porque você tem uma família para sustentar, não para crescer, não pelo dinheiro, o título, o status ou o poder, mas porque o seu trabalho é um ato de amor e porque você deseja fazer uma diferença positiva no mundo. Tudo isso pode parecer utópico, mas aqueles que seguem tal abordagem realizam-se plenamente por meio de seu trabalho. Tudo o que fazem tem significado e propósito, e seus dias de trabalho são gastos para melhorar a vida de outras pessoas – e isso os faz muito felizes.

## **Utilizando as seis ações felizes**

Sim, é assim fácil trazer felicidade ao trabalho. Não se esqueça de:

- 1 Ser positivo
- 2 Aprender
- 3 Estar sempre aberto
- 4 Participar
- 5 Buscar significado
- 6 Amar

Essas seis ações podem ser adicionadas a qualquer atividade no ambiente de trabalho. Quer melhorar a qualidade de suas reuniões? Quer desenvolver um projeto excelente? Quer fazer do seu departamento um local de trabalho feliz? Pergunte a si mesmo como ajudar a si mesmo e às pessoas a seu redor a serem positivas, aprenderem, estarem abertas etc.

Essa é uma ótima notícia! Significa que qualquer empresa pode se tornar um lugar feliz. Todo o necessário já existe ou pode ser encontrado com facilidade.

Infelizmente, muitas empresas e pessoas não concentram sua atenção no que realmente importa, voltando-se para meios mais tradicionais para a criação de felicidade no trabalho, meios esses que, infelizmente, não funcionam. Vamos discuti-los no capítulo a seguir.



## 13 Procurando a felicidade nos lugares errados

Há três objetivos pelos quais tradicionalmente lutamos no trabalho:

- 1 Dinheiro (altos salários, aumentos, bônus e incentivos).
- 2 Status (promoções e cargos importantes).
- 3 Estabilidade.

A má notícia é que perseguir tais objetivos incessantemente pode, em alguns casos, ser prejudicial à felicidade no trabalho. Enquanto buscarmos alcançar essas metas não chegaremos a lugar algum e a felicidade no trabalho continuará fora de alcance.

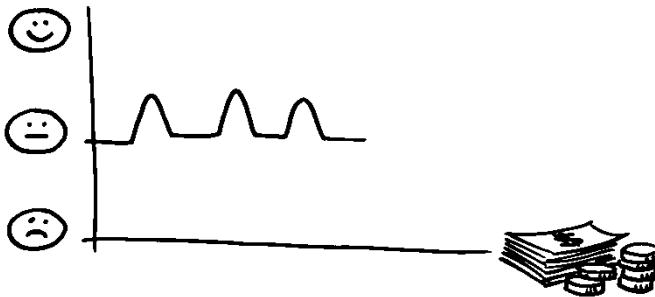
### **Dinheiro NÃO é o mais importante**

*A IKEA vende móveis, muitos móveis! A empresa emprega 90 mil pessoas em 44 países. Em 2005, seu faturamento foi de 14,8 bilhões de euros. Existe até uma estimativa interessante de que um em cada dez europeus é concebido em uma cama da IKEA.*

*Em 2004, a IKEA Dinamarca tomou uma iniciativa inesperada. A empresa decidiu, de uma hora para outra, sem pressão de sindicato algum, oferecer um aumento de 25% a todos os seus caixas. Um salário de 16 mil kroner (cerca de US\$ 2.500) de repente passou para 20 mil kroner (aproximadamente US\$ 3.100). Custou caro para a empresa? Sem dúvida. Embora os caixas não ganhem altos salários, são o maior grupo de funcionários da IKEA e o aumento de seus salários significou um grande aumento nas despesas da empresa com folha de pagamento.*

*Por que a IKEA fez isso? Para fazer os funcionários felizes. A IKEA sabe bem que um funcionário feliz traz bons resultados.*

Porém, para contradizer a história, altos salários não trazem felicidade, bem como aumentos, bônus, prêmios ou qualquer outro tipo de recompensa financeira. Quando um funcionário recebe um aumento, há um breve momento de pico de felicidade, que rapidamente volta ao normal.



Quando a IKEA implementou o aumento de 25% para os funcionários trabalhando nos caixas, a empresa esperava um retorno financeiro desse investimento. Na verdade, o aumento foi uma decisão de negócios. E os resultados apareceram:

- menor rotatividade de pessoal, o que economiza à empresa tempo e dinheiro gastos no recrutamento de novos funcionários;
- staff mais experiente – quando os funcionários trabalham há bastante tempo, tornam-se mais experientes e melhores;
- mais satisfação por parte dos clientes, influenciada pela maior experiência e nível de satisfação dos funcionários;
- mais qualidade/menos erros, também resultado de um corpo de funcionários mais experiente e feliz.

O aumento pagou-se dentro de seis meses.

Se aumentos não fazem as pessoas felizes, então porque o aumento de 25% na IKEA funcionou? Por três razões. Primeiramente, o aumento proporcionou melhora no padrão de vida dos caixas, afinal de contas,

25% para o grupo de funcionários com o salário mais baixo da empresa é um aumento substancial.

Em segundo lugar, o aumento mostrou que os funcionários eram reconhecidos por seu trabalho. A IKEA na verdade declarou que a razão para o aumento era a importância desse grupo de funcionários para a empresa. Embora haja vendedores nas lojas, a maioria dos clientes se serve sem a ajuda deles, o que significa que os caixas podem ser os únicos elos com o cliente. Isso fez esses funcionários se sentirem valorizados, o que por sua vez os deixou felizes.

Finalmente, trata-se de justiça. Estudos psicológicos mostram que as pessoas não julgam seus salários com base no número em si, mas por comparação (com o salário dos colegas e do mercado em geral). Os caixas da IKEA passaram a receber tão bem quanto outros funcionários da empresa e bem acima da média do mercado.

Resumindo, a verdade é que:

*O salário apenas possibilita que apareçamos ao trabalho todos os dias, mas não tem efeito duradouro sobre o quão felizes, motivados ou produtivos nos sentimos.*

## **Também não estamos falando de status**

Alfie Kohn, autor do excelente e polêmico *Punished by Rewards*, diz o seguinte sobre símbolos de status:

*A idéia de que acenar com dinheiro e outros benefícios deixará as pessoas motivadas a trabalharem mais duro é a sabedoria enraizada em nossa sociedade, particularmente entre “especialistas em compensação”.*

*Recompensas não apenas são ineficientes, mas também contraproducentes. Estudos mostraram que pessoas incentivadas a realizarem uma tarefa em troca de benefícios na verdade realizaram um trabalho de menos qualidade do que pessoas às quais nenhuma recompensa foi oferecida. Como disse a psicóloga Janet Spence, da Universidade do Texas, depois de ter descoberto esse efeito,*

*“recompensas têm efeitos que interferem no desempenho, efeitos esses que estamos apenas começando a entender”.*

O livro de Kohn apresenta pesquisa meticulosa e agrega resultados de centenas de estudos psicológicos. Essa abrangência é fundamental para que Kohn possa comunicar sua mensagem, a qual vai contra os métodos tradicionais utilizados pela maioria das empresas.

*Uma pequena cidade dos Estados Unidos, buscando promover a leitura entre suas crianças em idade escolar, estabeleceu um programa pelo qual as crianças acumulavam pontos ao emprestarem livros da biblioteca municipal, os quais podiam ser trocados por pizza em uma famosa pizzaria da cidade.*

*Enquanto o programa estava em vigência, as crianças leram muitos livros e, provavelmente, engordaram bastante. Após o término do programa, porém, as crianças passaram a ler menos. A motivação natural pela leitura havia sido substituída por uma motivação externa – a pizza – e, quando a pizza se foi, se foi-se também toda a motivação.*

A pesquisa realizada por Kohn descobriu que a recompensa reduz a motivação, o que a princípio parece estranho. Kohn explica: toda vez que se recompensa alguém por um determinado trabalho, a motivação é externa, e a motivação externa inevitavelmente reduz a motivação interna. A motivação interna, por sua vez, é a única garantia de qualidade e desempenho em longo prazo.

Executivos e líderes lutam com todas as forças para motivarem seu pessoal, utilizando a promessa de recompensas como cargos, promoções, escritórios maiores, status, mas na verdade tudo isso diminui a motivação.

Se as recompensas não funcionam, qual é a alternativa? O conselho de Kohn é oferecer um salário justo e não oferecer recompensas. Empresas precisam parar de oferecer recompensas e funcionários precisam parar de buscá-las.



## **Estabilidade**

Sou servidor público na Dinamarca, o que faz de mim praticamente imune a ser despedido. Não importa o quão incompetente ou desagradável eu seja ou me torne, não posso ser mandado embora sem criar enormes problemas para o meu patrão – o governo. Embora o setor público dinamarquês não esteja mais contratando pessoal nesses termos, muitos dos funcionários antigos ainda têm estabilidade garantida. Não importa o que façam, não perderão seus empregos. Trabalhar para o governo é o supra-sumo da segurança.

Essa situação é terrível! As pessoas se acomodam e seus horizontes não se expandem. Por isso, resistem a quaisquer mudanças, mesmo que pequenas ou sem importância. Odeio ter de dizer isso, mas muitas vezes eu sinto que mandar algumas daquelas pessoas embora lhes faria bem, pois as forçaria a progredir.

Em resultados de pesquisas relacionadas à felicidade no trabalho, a estabilidade geralmente aparece entre os primeiros lugares da lista. É óbvio que passar todos os seus dias de trabalho temendo ser despedido o fará desesperadamente infeliz. Contudo, ter tanta estabilidade quanto a oferecida por cargos públicos também causa infelicidade.

A Rosenbluth International, uma agência de turismo norte-americana que emprega 6.000 pessoas, deparou-se com esse dilema. Como organização, a empresa havia decidido colocar seus funcionários em primeiro lugar, estabelecendo a felicidade destes como prioridade número um. Se você coloca as pessoas em primeiro lugar, porém, como é possível despedi-las?

Hal Rosenbluth, presidente da empresa, não encara a situação dessa maneira. Para ele, valorizar os funcionários acarreta a responsabilidade de despedir aqueles que não se ajustam. Ninguém deve ser despedido ao primeiro sinal de problema – treinamento, monitoramento, aconselhamento ou mesmo outra função podem ajudar na motivação. Entretanto, quando nada disso funciona, estar comprometido com a felicidade de seus funcionários significa ter de mandar embora aqueles que não se encaixam.

Muita estabilidade, na verdade, faz da organização um lugar menos feliz para se trabalhar. Quando as pessoas continuam a trabalhar em empregos nos quais não se encaixam, o resultado é:

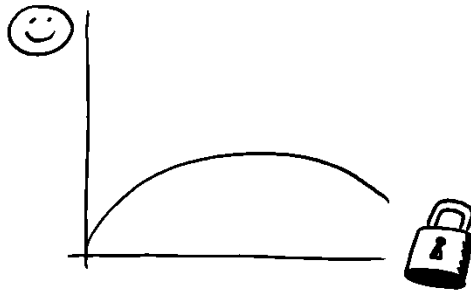
pior desempenho;

mais trabalho para os outros;

mais conflitos;

apatia.

Permitir que um funcionário permaneça em um emprego que não o faz feliz não é apenas ruim para essa pessoa, e sim mas para todos que o rodeiam. Não apenas o funcionário infeliz terá baixo desempenho, mas como também sua infelicidade se espalhará como uma doença contagiosa.



Muita instabilidade no emprego nos torna infelizes pois gera medo, faz com que evitemos conflitos às vezes necessários e aumenta nossos níveis de estresse. Muita estabilidade, por sua vez, também é ruim, pois causa apatia, cinismo e resistência a mudanças.



## 14 Cuidado: pode causar infelicidade aguda

Já conversamos sobre o que acreditamos que nos faz felizes no trabalho, mas na verdade não faz, e também já conversamos sobre o que realmente nos traz felicidade. Mas quanto ao que nos faz infelizes no trabalho? O que podemos fazer a respeito?

Volte ao capítulo 2 e reveja as seis ações felizes. Essas ações fazem com que as pessoas se sintam bem no ambiente de trabalho e a ausência delas, por sua vez, traz infelicidade. Uma empresa que não permite que as pessoas tenham atitudes positivas, aprendam, estejam abertas, participem, encontrem significado em seu trabalho e expressem amor tem de ser um lugar horrível para se trabalhar.

Contudo, além da falta dos fatores positivos, quais são os principais causas de infelicidade no ambiente de trabalhos que nos fazem infelizes?

### **Chefes ruins**

Eu trabalhei como coordenador de relações públicas e editor de uma fundação. Dois meses antes de pedir demissão, minha avó ficou seriamente doente. Recebi o telefonema de um parente, pedindo que eu fosse à casa dela, pois sua morte era iminente. Expliquei a situação a meu chefe e contei-lhe o quanto era próximo de minha avó, ao que ele respondeu: “Bem, ela ainda não morreu, então eu não tenho que te dar licença para sair. Termine sua jornada de trabalho”. Obviamente, não obedeci.<sup>11</sup>

Incontestavelmente, a principal razão da infelicidade das pessoas no trabalho advém de mau gerenciamento. Nada tem mais poder parade

---

<sup>11</sup> Source: [www.employeesurveys.com/bosses/badboss35.htm](http://www.employeesurveys.com/bosses/badboss35.htm)

arruinar uma situação profissional do que um chefe ruim. Infelizmente, há muitos deles por aí. Um estudo recente realizado na Inglaterra acusou a existência de um chefe ruim em cada quatro; um estudo similar na Noruega acusou um para cinco.

Segundo os pesquisadores Sharon Jordan-Evans e Beverly Kaye, quando um funcionário se demite, ele não deixa a empresa, e sim ele deixa o chefe ruim. Estudos mostram que até 75% dos funcionários que pedem demissão o fazem, ao menos em parte, por causa do gerenciamento. Em entrevistas de demissão às vezes realizadas pelo departamento de RH das empresas, os funcionários geralmente dizem que conseguiram um salário mais alto em outra companhia ou encontraram um emprego mais próximo de sua residência, mas em entrevistas anônimas a verdade vem à tona: “decidi sair por causa do meu chefe”.

Ter um chefe ruim é terrível devido ao poder que os chefes exercem sobre nós. Eles podem mudar nossa situação no trabalho, nos delegar tarefas interessantes ou desinteressantes e, sobretudo, podem nos demitir. Esse desequilíbrio de poder é a razão pela qual ter um bom relacionamento com o chefe é tão importante.

Que tipo de chefe causa infelicidade? Antes de tudo, um mau gerente não pratica as seis ações felizes das quais falamos no capítulo 2, ou seja:

são negativos;

não aprendem;

são fechados;

não permitem que seus funcionários participem;

trabalham sem buscar significado naquilo que realizam e

não expressam amor.

Conhece alguém assim? Ou você é esse tipo de chefe, pelo menos em parte do tempo?

Os gerentes sofrem pressão para a criação de um ambiente inovador e criativo, que permita aos funcionários utilizarem suas habilidades ao máximo. Um bom gerente deve motivar em vez de comandar, guiar em

vez de controlar. Tudo isso é possível, desde que os funcionários se sintam felizes no trabalho, o que significa que os gerentes precisam aprender a aplicar o novo estilo de liderança. Contudo, não há muita literatura sobre esse novo estilo de liderança. Por isso, vamos dar um pouco de crédito a nossos gerentes, pois muitos deles estão se esforçando para aprender uma maneira de trabalhar que é nova para todos.

## **Como lidar com um chefe ruim**

Se você tem um relacionamento ruim com seu chefe, é fundamental fazer algo a respeito o quanto antes. Pode ser tentador levar a situação em banho-maria, dando tempo ao tempo para que tudo acabe se encaixando ou que seu chefe acabe sendo promovido e transferido de departamento, ou ainda que ele saia ou seja mandado embora. Péssima idéia – faça alguma coisa! Estas são as iniciativas que você deve tomar:

## **Classifique seu chefe de acordo com três categorias**

- 1 Ele não sabe que é ruim.
- 2 Ele sabe que é ruim, mas deseja melhorar.
- 3 Não quer nem saber se é bom ou ruim, muito menos melhorar.

Alguns gerentes que causam infelicidade simplesmente não têm consciência disso – ninguém nunca lhes disse que sua abordagem não funciona. Alguns outros gerentes sabem estar no caminho errado e tentam achar o caminho correto – são esses que precisam de nosso apoio e aconselhamento. Finalmente, há os líderes que se encaixam na terceira categoria: aqueles que peremptoriamente se recusam a reconhecer que não sabem liderar ou que até mesmo sentem satisfação por infligirem infelicidade afazerem infelizes seus funcionários. Tais pessoas estão aquém de qualquer ajuda e provavelmente nunca irão aprender ou melhorar. Fuja deles como o diabo foge da cruz.

## **Converse com seu chefe sobre o que você considera que ele poderia fazer melhor**

Supondo que seu chefe se enquadre na categoria 1 ou 2, você pode e deve dizer a ele que há espaço para melhorias. Sim, isso é um pouco

assustador por causa daquele desequilíbrio de poder mencionado anteriormente, mas precisa acontecer. Seu chefe não lê mentes e merece receber *feedback* honesto e construtivo.

### **Não pense que ele tem más intenções**

Embora algumas das decisões de seu gerente o deixem infeliz, essa não é a razão pela qual tais decisões são tomadas. Acredite que as intenções são as melhores possíveis e seu gerente simplesmente não tem noção dos efeitos causados.

### **Escolha o momento certo para se comunicar com ele**

Uma reunião ou um bate-papo informal enquanto esperam pelo elevador não são as melhores situações para abordar o assunto. Espere um momento em que vocês estejam em um ambiente calmo e quando tenham tempo para uma longa conversa.

### **Não deixe para depois**

É muito tentador deixar para depois e ver se a situação melhora sem interferências, mas essa não é uma boa decisão. Ao contrário, converse com seu chefe assim que houver algum problema.

### **Explique os efeitos sobre você e seu trabalho**

Seja específico e diga: “Quando você faz X, eu tenho de fazer Y, o que acaba resultando em Z”.

### **Sugira alternativas**

Se for possível, sugira outras maneiras de se lidar com determinadas situações. Oferecer alternativas específicas facilita a ocorrência de mudanças positivas.

### **Elogie seu chefe regularmente**

Quando ele fizer algo de bom, não se esqueça de elogiá-lo. Muitos gerentes nunca recebem elogios, pois as pessoas têm uma noção equivocada de que o elogio só pode ocorrer de cima para baixo.

Aproximar-se de seu gerente oferecendo-lhe conselhos pode ser uma tarefa difícil. Bons gerentes, porém, sentem-se verdadeiramente

agradecidos ao receberem *feedback* útil e construtivo e apreciarão qualquer oportunidade de crescimento.

### **Colegas difíceis**

Outra causa típica de infelicidade no trabalho são colegas difíceis. Gente grosseira, irritante, briguenta existe em toda parte, inclusive no trabalho.

As dicas apresentadas para se lidar com chefes ruins funcionam igualmente aqui. O ponto principal continua sendo: faça algo a respeito, e faça agora, não espere o problema desaparecer por si só, embora sozinho, mesmo que essa pareça a solução mais fácil.

### **O culto ao trabalho**

Em um artigo sobre profissionais modelo, a CNN perguntou a 12 líderes famosos – incluindo Carlos Ghosn, da Nissan, Marissa Mayer, do Google, e o músico Wynton Marsalis – como administravam seu tempo de maneira eficiente.<sup>7</sup> Minha resposta favorita é esta:

*“Sei que é de praxe para os executivos iniciar o dia extremamente cedo, mas, francamente, sinto que tomo decisões melhores e me relaciono melhor com as pessoas quando estou descansado. Por isso, acordo geralmente por volta das oito horas, depois de uma boa noite de sono.*

*Também faço questão de não trabalhar mais do que 40 horas semanais e jamais trabalho nos fins de semana. Isso é importante para mim por dois motivos. O primeiro é que tenho vida pessoal. Tenho uma família que gosta de me ter presente, além de amigos e atividades de que gosto de fazer e para as quais dedico certo tempo. Acho que o tempo que passo longe do escritório recarrega minhas baterias, expande meus horizontes e, na verdade, me torna mais eficiente no trabalho.*

*O segundo motivo é que se eu for visto chegando ao escritório todos os dias às seis da manhã e saindo às nove da noite, além de receber*

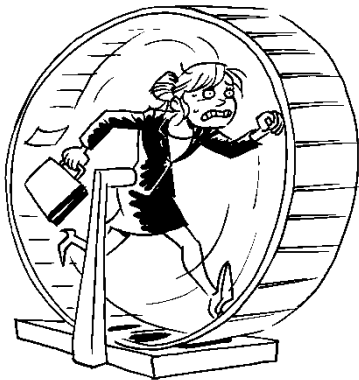
---

7

*telefonemas de trabalho e mandar e-mails tarde da noite e nos fins de semana, estarei dando um exemplo a meus funcionários, mandando-lhes a mensagem de que é isso que a empresa espera deles, quando não é.*

*É fato inegável que, para a maioria dos líderes e funcionários, as primeiras 40 horas semanais de seu trabalho são muito mais valiosas para a empresa do que eventuais outras 20, 30 ou 40 horas extras. Além disso, essas horas extras podem prejudicar sua vida pessoal, sua família e sua saúde, o que por sua vez prejudica a empresa.*

*Honestamente, se você não consegue organizar seu tempo de maneira a fazer seu trabalho caber em uma semana de 40 horas, é preciso melhorar sua capacidade de priorizar e de delegar.”*



Sábias palavras. Adivinhe qual dos gerentes deu essa resposta? NINGUÉM. Na verdade, houve muitas respostas do tipo “acordo às cinco da manhã e chego ao escritório às seis”, “trabalho 16 horas por dia”, “resolvo muitas questões por telefone enquanto dirijo para o trabalho” e “geralmente saio do escritório às sete e ainda trabalho mais algumas

horas em casa”. Juro que eu achei que alguém fosse dizer “me levanto às quatro da madrugada, após ter dormido meia hora, e trabalho por 27 horas, parando apenas por três minutos para o almoço, quando minha secretária coloca comida na minha garganta com um funil, como se eu fosse um ganso criado para virar *foie-grass*”.

Esse é o culto ao trabalho, a crença de que quanto mais horas de trabalho, melhor. Em casos extremos o resultado é o que os japoneses, campeões mundiais de longas horas passadas no trabalho, chamam de “*karoshi*” – morte por excesso de trabalho.

Quando se está atrasado com as tarefas, raramente trabalhar mais é a solução. A maioria de nós – salvo alguns super-homens e mulheres – não



é capar de realizar mais em 60, 80 ou 100 horas semanais do que podemos realizar em uma semana de 40 horas. Embora inicialmente, por um curto período, consigamos cumprir mais tarefas em 80 horas do que em 40, há um custo quando essa situação vira regra:

menos criatividade, pois é mais fácil ser criativo quando se está relaxado;

piora no relacionamento com os colegas, pois todos estão ocupados demais para se preocuparem uns com os outros;

menos tempo com a família e os amigos;

menos aceitação com relação a novas idéias – não há tempo!;

menos energia e motivação;

produtividade mais baixa e

menos felicidade no trabalho, devido a todo o exposto acima.

Como diz Carisa Bianchi, diretora de estratégia da agência de publicidade TBWA\Chiat\Day:

*Sempre haverá razões para trabalharmos mais. Sempre haverá algo a mais para ser feito. Entretanto, quando as pessoas não gastam tempo consigo mesmas, deixam de ser produtivas e ficam infelizes, o que afeta o moral de todos a seu redor.*

Em muitas empresas sempre há mais trabalho, não importa quantos projetos cheguem ao fim. Todos os funcionários estão ocupadíssimos e, mesmo que um deles consiga realizar todas as tarefas de sua lista, novas tarefas lhe serão delegadas. Não é possível mudar isso com mais trabalho, mais esforço, mais eficiência ou priorizando isso ou aquilo. É claro que tudo isso deve acontecer, mas nada disso é solução para a quantidade de trabalho a ser realizado.

*Eu costumava trabalhar para uma empresa com uma forte cultura de trabalho em excesso. Depois de dois anos de obsessão (começar às sete da manhã, parar às sete da noite e continuar trabalhando ao chegar em casa), minha esposa teve um bebê. Tirei uma semana de licença, depois justificadamente reduzi minha jornada de trabalho para 40 horas*



enfraquece o sistema imunológico;

pode causar dores musculares e enxaquecas crônicas.

O custo para as empresas também é alto. De acordo com a Secretaria de Saúde e Segurança Britânica:

o estresse causado pelo trabalho é responsável por mais de um terço de todas as novas incidências relacionadas a problemas de saúde;

cada caso de licença médica causada por estresse leva a uma média de 30,9 dias de ausência do funcionário;

um total de 12,8 milhões de dias de trabalho foram perdidos devido a estresse, depressão e ansiedade em 2004/2005;

uma em cada cinco pessoas consideram seu trabalho “muito” ou “extremamente” estressante.

Entretanto, engana-se quem pensa que o estresse advém do trabalho em excesso. Na verdade, há pouca relação entre horas trabalhadas e nível de estresse, pois não importa o quando se trabalha, e sim como a pessoa se sente durante o trabalho.

Sentir-se constantemente atrasado ou negligenciado, ser tratado de maneira injusta ou passar por mudanças profundas que ameaçam sua estabilidade podem causar estresse mesmo que sua semana de trabalho tenha 40 horas. Ou mesmo 20. Nesses casos, trabalhar menos não resolve o problema. Além disso, não é possível lutar contra o estresse, pois isso só causa mais estresse.

O médico dinamarquês Bo Netterstrom, que vem pesquisando o estresse no ambiente de trabalho há 30 anos, afirma que “a felicidade no trabalho é a única cura duradoura para o estresse”. Em vez de se estressar com o estresse, concentre-se naquilo que o deixa calmo, relaxado e feliz no trabalho. Como conseguir tornar isso mais freqüente? É impossível ser feliz e ao mesmo tempo estressado. O capítulo 5 traz um exercício que pode ajudá-lo a esse respeito.

## **Comemore o trabalho feito**

Se você se sente estressado por estar atrasado com relação a um prazo no trabalho, pense nisso:

Estressar-se por estar atrasado o torna menos eficiente e desperdiça recursos. Por isso, tenho de comemorar o trabalho realizado em vez de me preocuparmos preocuparmos com o trabalho por terminar.

Não é que você não deva se preocupar sobre o trabalho a ser feito, pelo contrário, mas não se deixe estressar. É preciso sempre ter em mente o que já foi realizado, e não se lamentar-se pelo que ainda não foi feito. E nunca se esqueça: trabalhar mais não equivale a realizar mais.

Se você que está lendo este livro ocupa algum cargo de gerência, ainda mais atenção! Preocupar- Se você se apenas preocupe com o que o seu departamento ainda não fez, levará o seu pessoal ao estresse, o que conseqüentemente acarretará menos eficiência. Valorize o trabalho realizado, faça as pessoas felizes e, assim, maximize os resultados.

## **Conflitos no trabalho**

Não sei você, mas eu odeio conflitos no trabalho. Passar um dia inteiro com raiva de um colega, fazendo de tudo para evitar essa pessoa e inconscientemente vendo defeitos em tudo o que ela faz ou diz não é minha idéia de diversão.

Eu costumava ser especialista em evitar conflitos no trabalho e, por experiência, posso dizer que isso é uma péssima idéia! O que funciona é pegar o touro pelo chifre aqui e agora. Já vi conflitos aparentemente insolúveis se dissiparem completamente quando tratados de maneira construtiva e, por outro lado, presenciei pequenos desentendimentos transformarem-se em tempestades de proporções catastróficas.

Não se pode ganhar um conflito no trabalho. Ao ganhar um conflito, você consegue o resultado desejado, não importa o que o outro lado deseje. Pode até ser prazeroso, mas na verdade, quando isso acontece, a questão básica não foi resolvida e voltará a aparecer mais tarde. Assim, melhor que ganhar uma briga é resolvê-la, e resolvê-la agora – o preço da omissão é caro. Conflitos mal-resolvidos e prolongados resultam em

antagonismo, corte na comunicação, equipes ineficientes, estresse e produtividade baixa. Resumindo, conflitos mal- resolvidos trazem muita infelicidade ao ambiente de trabalho.

Com tudo isso em mente, a seguir estão descritas cinco iniciativas que podem ajudar na solução construtiva dos conflitos.

### 1. Aceite que conflitos são inevitáveis

Mostre-me um ambiente de trabalho sem conflitos e eu lhe mostrar um ambiente de trabalho em que ninguém se importa. Conflitos não significam que os envolvidos sejam más pessoas, significam que elas estão envolvidas o suficiente para que se importem. Os ambientes de trabalho mais eficientes não são aqueles em constante calma, e sim aqueles que sabem como lidar com os conflitos.

### 2. Enfrente os conflitos o quanto antes

Esse é o conselho mais útil para a resolução de qualquer desentendimento. Pode parecer fácil esperar que os conflitos se dissipem com o tempo, mas isso raramente acontece. Na maioria dos casos, ao contrário, os conflitos pioram com o tempo.

### 3. Pergunte!

Quando surgir um conflito, a maneira mais prática de resolvê-lo é simples: em vez de ficar irritado com alguém, enfrente essa pessoa e pergunte o que aconteceu ou por quê. Mas use de tato. Diga, por exemplo, “desculpe ser tão direto, mas por que ontem você tomou a última xícara de café e não colocou mais pó na cafeteira para preparar outro bule? mais café? ou “reparei que você nunca atende seu celular. Desculpe perguntar, mas por quê?”. Menos construtivo seria “por que você sempre tem que falar tão alto no telefone?”.

### 4. Use a linguagem das girafas

Para lidar com conflitos mais sérios e mais antigos, utilize a linguagem das girafas. Essa é a melhor ferramenta para fazer críticas construtivas e resolver conflitos. Não se preocupe: ruídos animais não fazem parte do

método. A linguagem das girafas, também conhecida como comunicação não-violenta, funciona bem, pois:

Oferece uma estrutura sólida às conversas difíceis;

Minimiza acusações;

Concentra-se nos problemas reais, não apenas nos sintomas;

Resulta em um plano de ação, não apenas em promessas de tentativas.

Não entrarei a fundo na questão da linguagem das girafas neste livro. Para maiores esclarecimentos, mas o website traz uma explicação detalhada.

## 5. Utilize mediação

Alguns conflitos tornam-se tão intrincados que não podem ser resolvidos pelos próprios envolvidos. Assim, a ajuda de um mediador, que pode ser um gerente, um funcionário do RH, o chefe ou mesmo um colega, faz-se necessária.

## **Burocracia**

*A empresa onde trabalho é administrada por pessoas competentes, cujo objetivo profissional não é serem burocratas, mas que não conseguem entender algo muito simples: eles me pagam para que eu faça um trabalho que eu amo – não precisam me controlar com horários e regras para que eu produza. Vou estar lá, dando duro, porque \*eu quero estar lá dando duro\*.*

*Eu tento não me deixar irritar pelos memorandos que recebo e pelos inúteis relatórios que preciso preencher, tendo sempre em mente que essas coisas não alteram o meu trabalho propriamente dito, mas, que raiva! Cada vez que a burocracia atrapalha meu caminho eu me sinto desmotivado e perco a vontade de construir qualquer coisa que seja.*

*–Comentário postado em [positivesharing.com](http://positivesharing.com)*

A burocracia desanima até os mais empolgados. Você está lá, um funcionário com idéias brilhantes, tentando dar o melhor de si, e as

normas corporativas o impedem de desenvolver seu trabalho, contrariando o bom senso e tudo aquilo que você julga correto.

Em uma pesquisa realizada em agosto de 2000, 1.100 trabalhadores norte-americanos concluíram que a burocracia corporativa, regras organizacionais inconvenientes e processos intrincados consomem tempo de maneira absurda. Em média, a burocracia no ambiente de trabalho rouba 9,4 horas semanais. Para uma em cada cinco pessoas, mais de 16 horas por semana se perdem nos caminhos tortuosos da burocracia.

Além disso, há uma clara correlação entre empresas com mais burocracia e empresas das quais os funcionários desejam desligar-se. Em outras palavras, as pessoas fogem das organizações burocráticas.<sup>9</sup>

Como presidente da Oticon, Lars Kolind travou uma dura batalha contra a burocracia em sua empresa, o que virou a Oticon de cabeça para baixo, transformando-a em líder mundial na produção de aparelhos auditivos. Trata-se de um *case* extraordinário no mundo dos negócios, tendo até mesmo se tornado leitura obrigatória em grande parte das faculdades de administração ao redor do globo.

Em seu ótimo livro *The Second Cycle – Winning the War against Bureaucracy*, Kolind escreve:

*Conforme as organizações se tornam maiores, mais velhas e mais bem-sucedidas, elas introduzem mais camadas administrativas, mais departamentos, mais procedimentos, planos, orçamentos, relatórios, reuniões, tradições e por aí fora. Isso acarreta uma administração que desenvolve seus próprios planos cada vez mais desvinculada dos funcionários e clientes. Torna-se mais importante ganhar prêmios do que se preocupar com essas pessoas. O gerenciamento perde o contato com o negócio em si, que acaba se tornando complacente e até arrogante.*

*Tudo isso leva a menos ação, desaceleração da ação e falta de ação fora dos padrões testados e aprovados.*

---

<sup>9</sup> [www.meaningfulworkplace.com/survey/page4.html](http://www.meaningfulworkplace.com/survey/page4.html)

Esse tipo de coisa traz muita infelicidade às empresas, afinal de contas, todos queremos desenvolver um excelente trabalho! Ser restringido por regras estúpidas e normas irracionais não faz sentido e complica as tarefas diárias. Leia Lars para conhecer sua cura para a burocracia – e também para agradecê-lo por ter escrito um prefácio tão maravilhoso para este livro!

## **Perseguição**

*Era como se uma nuvem de terror pairasse sobre a fábrica; todos estavam amedrontados. Eu tinha consciência da perseguição e da intimidação, e sentia estar sendo forçada a me demitir. Todas as iniciativas que tomei para resolver minha situação foram reprimidas ou, pior, completamente ignoradas. A cada dia o tratamento a mim reservado parecia piorar; as tarefas que recebia não tinham nenhum propósito e, quando eu reclamava, recebia tarefas fisicamente impossíveis. Resumindo, acabei tendo um colapso nervoso, o qual não apenas devastou a mim, mas a toda a minha.<sup>10</sup>*

Nós seres humanos somos criaturas altamente sociáveis e sentir que fazemos parte de um grupo talvez seja nossa necessidade mais profunda e primitiva. Perseguir alguém significa excluir essa pessoa da comunidade, apontando-a como motivo de escárnio e provocação. Um tratamento assim pode parecer algo sem grandes conseqüências para quem vê de fora, mas na verdade não são as ações dos “inquisidores” que criam danos, e sim o fato de que a pessoa perseguida está sendo excluída do grupo. A perseguição geralmente é devastadora para o perseguido, que pode vir a ter um colapso nervoso ou mesmo físico e cuja recuperação pode levar anos. Caso você esteja sendo perseguido, aja imediatamente. Fale com alguém. Vá até o chefe. Peça transferência. Saia. Não importa que iniciativa você ache melhor, faça alguma coisa.

Uma pesquisa com 2.000 funcionários do Chartered Institute of Personnel and Development, na Inglaterra, descobriu que 20% deles já

---

<sup>10</sup> [www.bullyonline.org/cases/case12.htm](http://www.bullyonline.org/cases/case12.htm)



tinha passado por alguma forma de perseguição ou intimidação nos dois anos anteriores.

Não posso enfatizar o bastante o quão perigoso isso pode ser e a importância da tomada de ação. Se você ou alguém que você conhece estiver sendo perseguido no trabalho, aja imediatamente.

## **Pessoas negativas**

Você tem algum colega que reclama sem parar? Aparentemente, em todos os lugares há pessoas para quem o tempo sempre está frio demais ou quente demais, o chefe é um idiota, a comida é péssima, o trabalho não deveria existir... Não importa se tudo está ótimo, essas pessoas ainda conseguem ver o lado ruim e nunca deixam de compartilhar suas opiniões amargas com todos a sua volta.

Não estou sugerindo que as reclamações sejam banidas; como vimos na página 61, é possível reclamar de forma construtiva. Contudo, algo precisa ser feito a respeito dos “reclamações” crônicos, pois eles tendem a afetar seus colegas negativamente. Pessoas negativas são altamente contagiosas; basta apenas uma delas para derrubar o moral de um departamento inteiro.

Há várias estratégias comumente utilizadas contra reclamações, mas que na realidade não funcionam:

### **Tentar animar a pessoa negativa não funciona**

“Ah, não pode ser tão ruim”, “Vamos lá, anime-se” ou “O tempo cura todas as feridas”.

Para a pessoa, comentários desse tipo demonstram que você não a leva a sério. Ao ver sua dor sendo subestimada, a pessoa negativa vai reclamar ainda mais para tentar convencer seus interlocutores de que seus problemas são realmente sérios.

### **Sugerir soluções não funciona**

“Por que você não faz isso?”, “Você já tentou aquilo?” ou “Você deveria tentar aquilo outro”.

Os problemas da pessoa negativa são muito complexos e não podem ser resolvidos por simples sugestões suas – pelo menos, é assim que eles pensam. Quanto mais você tentar, mais duro a pessoa negativa dará para convencê-lo de que tais sugestões nunca funcionariam.

3. Dizer à pessoa que ela precisa reagir não funciona

“Pare de reclamar e faça algo a respeito” ou, uma de minhas favoritas, “Ou você quer o problema ou você quer a solução”.

Isso demonstra à pessoa que os problemas dela são triviais e a solução é apenas animar-se. Péssima idéia.

### **Reclamar dos reclamantes não funciona**

“Nossa, aquela Salete reclama demais, né?”.

Adivinhe: você acaba de virar um “reclamão”!

### **Ignorar/evitar não funciona**

Isso faz com que as pessoas negativas clamem por atenção, o que por sua vez faz com que sejam ignoradas ainda mais, criando um círculo vicioso.

### **Fazer companhia na reclamação não funciona**

“Você está certo, o chefe é um idiota. E o tempo realmente está uma droga. Na verdade, tudo está uma droga.”

Isso parece reconfortante, pois cria um laço e um sentimento de “nós contra o mundo”. Não é uma boa idéia, porém, pois quanto mais as pessoas reclamam, menos tomam atitudes com relação a seus problemas.

Lembro-me de um de meus primeiros empregos, no qual meu chefe era um completo imbecil. Meus colegas e eu não podíamos começar uma reunião, ir tomar uma cerveja ou simplesmente nos encontrar nos corredores sem gastar de 15 a 20 minutos reclamando. Nenhum minuto de tantas horas perdidas mudou alguma coisa e nenhum de nós fez algo a respeito. Apenas deixamos a empresa, um a um.

Então, o que funciona? Como conter a reclamação crônica e o resmungar constante de uma pessoa negativa? Aqui vai um truque simples, mas eficaz:

Uma dentista amiga minha contou-me que um de seus pacientes, um senhor idoso e mal-humorado, toda vez que vinha para uma consulta passava a maior parte do tempo reclamando sobre o tempo, seus filhos, seu carro, os impostos, a sociedade e qualquer outro assunto que surgisse.

Você pode imaginar, “ela é dentista, basta encher a boca do paciente com gaze e algodão e pronto!”. Minha amiga, porém, é uma pessoa naturalmente feliz e sempre tentava animá-lo, o que naturalmente nunca funcionou e apenas o levava a reclamar ainda mais.

Ensinei a ela, então, um truque muito simples e, na consulta seguinte do Sr. Mal-Humorado, ela estava pronta. Ele chegou, sentou-se na cadeira e começou a reclamar, como sempre. Após ouvir seus lamentos por um certo tempo, minha amiga lhe disse, com muita compaixão em sua voz: “Nossa, tudo isso parece terrível. Não sei como o senhor consegue lidar com todos esses problemas”.

Adivinhe o que ele respondeu? “Bem, não é tão ruim assim!”.

Essa abordagem funciona pois oferece a quem reclama exatamente o que essa pessoa procura: empatia. Nada de animação, solução, reclamação conjunta. Apenas um pouco de compreensão com relação àquilo que para ela é uma situação difícil.

Há dois pontos importantes a serem notados aqui. Primeiro, não seja irônico, seja sincero. Segundo, não é preciso concordar com relação à complexidade do problema. Mesmo que tudo que a pessoa diga lhe soe banal, lembre-se de que para ela o problema é complexo, do contrário não o traria à tona. O que parece bobo para uma pessoa pode ser um grave problema para outra. Então, não diga: “Sim, concordo. Isso é um problema grave” e, principalmente, não diga: “Ah, coitadinho”, em tom irônico. Apenas aceite o fato de que o problema é sério para aquela pessoa.

Isso faz com que as reclamações parem? Algumas vezes sim. Pelo menos, evita que você faça parte de um círculo vicioso de comentários que apenas acarretam mais e mais reclamações. Esse círculo é destruído quando você encara o problema da outra pessoa com seriedade.

## **Tarefas chatas**

Não existe trabalho em que todas as tarefas envolvidas sejam divertidas e empolgantes. Todo trabalho oferece momentos de tédio, tarefas rotineiras, deveres desagradáveis e contato com pessoas irritantes. Claro, se seu trabalho consiste majoritariamente de tarefas detestáveis, talvez seja a hora de mudar de emprego. Mas, se seu trabalho ocasionalmente possui tarefas chatas, então sua abordagem a tais tarefas é importante. Trabalhar recitando um mantra do tipo “isso é muito chato, odeio fazer isso, por que eu tenho que fazer isso?” é garantia de dor de cabeça. Em vez disso, brinque. A tarefa se torna menos desagradável e, às vezes, até divertida. Aqui vão algumas atitudes que você pode tentar:

Vamos fazer um trabalho excelente com isso!

Vamos fazer isso 10% mais rápido do que da última vez.

Vamos ver se isso pode ser divertido.

Vamos fazer isso com toda atenção, em vez de ficar reclamando.

E ainda há uma outra opção: não fazer. Lembre-se de que as pessoas são diferentes e uma tarefa que é chata para você pode ser muito divertida para um de seus colegas. Nesse caso, seria uma pena privá-lo de uma oportunidade, não seria? Assim, tente descobrir se alguma outra pessoa gostaria de fazer as tarefas que lhe desagradam.

## **Injustiça**

É fato comprovado que um desejo por justiça e igualdade se desenvolve nos seres humanos em um nível biológico. Não acredita? Tente fazer o seguinte experimento: treine um grupo de macacos capuchinho para que eles lhe dêem uma pequena pedra de granito polido em troca de uma fatia de pepino. Pode ser complicado, mas é possível, e os macacos aprendem rapidamente que, ao entregarem a pedra, ganham uma recompensa. Depois faça algo diferente: dê uma recompensa melhor a dois dos macacos. Eles gostam de pepino, mas gostam ainda mais de uvas, pois são doces. Se um macaco vi-lo recompensando um outro com uvas, ele se recusará a cooperar e não mais lhe dará a pedra caso o pagamento continue sendo o pepino. “Olha, amigo”, ele parece dizer, “você está

pagando aquele cara ali em uvas, e o meu trabalho é tão bom quanto o dele. Ou você me paga em uvas também ou eu entro em greve”.<sup>11</sup>

Em outro experimento, dessa vez com humanos, utilizando um equipamento para mapeamento cerebral, pesquisadores encontraram um centro no cérebro humano que “se acende” sempre que nos sentimos tratados injustamente. Aparentemente, a justiça não é apenas um ideal pelo qual lutamos, mas, mais que isso, é uma necessidade biológica.<sup>12</sup>

Isso explica porque um dos fatores mais desmotivantes no ambiente de trabalho é a injustiça. As pessoas reagem imediatamente quando se sentem injustiçadas, especialmente quando já não se sentem felizes no trabalho. Jack Welch, ex-presidente da General Electric, conta a seguinte história:

Eu não gostava muito dos métodos do meu primeiro chefe, mas eu estava me saindo bem, e passei a receber US\$ 1.000 a mais, um aumento de 10%, o que me deixou muito feliz. Eu pensava estar ganhando mais que todos os meus colegas, acreditava estar fazendo um trabalho superior, mas acabei descobrindo que todos haviam recebido o mesmo aumento. Então, o aumento que antes me deixara feliz passou a me irritar, e eu decidi abandonar o emprego. Eu tinha um bebê e nada de dinheiro. Emprestei US\$ 1.000 da minha mãe. Me demiti.

Seu salário, cargo, bônus e seus benefícios não importam tanto. O que realmente importa é que você acredite que tudo isso seja justo. E embora somente o senso de justiça não seja suficiente para nos fazer felizes no ambiente de trabalho, o senso de injustiça pode nos fazer desesperadamente infelizes. O que me faz lembrar de uma tirinha na revista New Yorker, na qual um funcionário cujo pedido de aumento foi

---

11 [news.bbc.co.uk/2/hi/science/nature/3116678.stm](http://news.bbc.co.uk/2/hi/science/nature/3116678.stm)

12 Fonte: [newscientist.com/article/dn10239-sense-of-justice-discovered-in-the-brain.html](http://newscientist.com/article/dn10239-sense-of-justice-discovered-in-the-brain.html)

recusado pede a seu chefe: “Bom, se você não pode me dar um aumento, será que poderia ao menos fazer um corte no salário do Peterson?”.

## **Medo de perder o emprego**

*No ano passado, Jakob, um profissional de TI de 37 anos, conseguiu um emprego do qual realmente gosta, em uma empresa de TI de médio porte. Seu chefe é um cara muito legal, seus colegas são competentes e divertidos e seus clientes são todos muito simpáticos.*

*Mas nem tudo são flores: o chefe do chefe (um dos sócios da empresa) não é, digamos, “muito legal”. Um de seus hábitos é reunir todos os seus empregados para lhes passar sermões coletivos sempre que um problema ocorre. É agressivo e desagradável, reclama o tempo todo e nunca reconhece um bom trabalho. Os e-mails enviados por ele aos seus subordinados dariam um bom estudo de caso da grosseria. Além de tudo isso, é famoso por demitir funcionários a torto e a direito.*

*Quanto a Jakob, embora goste de seu trabalho, ele não precisa dele. Jakob tem dinheiro e um excelente currículo que lhe permitiria trocar de emprego sem grandes dificuldades. Assim, Jakob não tem medo de ser despedido. Enquanto seus colegas muitas vezes escondem suas opiniões por medo das conseqüências, Jakob se sente à vontade para dizer e fazer exatamente aquilo que julga correto.*

*O engraçado é que, quando Jakob se impõe e diz ao sócio que não irá tolerar seu tom desrespeitoso, explicando por que seu estilo agressivo cria problemas para a empresa, ele é ouvido. Ninguém jamais havia sido tão sincero e, pela primeira vez, a empresa tem um funcionário sem medo de o fazer.*

*Como resultado, o sócio vem lentamente mudando suas maneiras e, obviamente, nunca dirige seus ataques a Jakob, já que sabe que este não os tolerará.*

O risco da demissão é como uma grande foice pairando sobre nossas cabeças. Embora não seja dito, é fato amplamente conhecido da vida profissional que, quando um funcionário ultrapassa seus limites, ele é

demitido/mandado embora/cortado – e todos esses termos têm um gosto amargo.

Tradicionalmente, aprendemos que perder um emprego é algo terrível que deve ser evitado a todo custo, noção essa que explica por que muitos de nós aceitaríamos trabalhar sob condições ruins apenas para manter um emprego. As pessoas que vivem sob o fantasma da perda do emprego tendem a:

tolerar tratamento ruim por parte da administração;

cumprir ordens antiéticas ou imorais;

suportar perseguições ou humilhações;

comportar-se de uma determinada maneira apenas para manter um bom relacionamento com a empresa;

mascarar sua verdadeira personalidade;

esconder suas opiniões;

aceitar salários baixos ou injustos;

puxar saco e

evitar reclamações, mesmo que vejam problemas.

É tempo de revermos nossos conceitos. Se você consegue se livrar do medo da demissão, obtém muito mais espaço em seu ambiente de trabalho. Pensando bem, o que tem de tão embaraçoso em ser demitido? Aqui estão algumas das razões mais comuns pelas quais as pessoas são demitidas e comentários que explicam por que tais razões não refletem de maneira tão negativa quanto se imagina:

### **Incompatibilidade de gênios – você não se encaixou na empresa?**

Existem milhões de outras empresas por aí; uma delas será compatível com você. Além do mais, quem disse que o problema está em você?

Suas habilidades não eram compatíveis com suas atribuições – então você experimentou realizar um trabalho e não tinha as habilidades

necessárias para tal? Grande coisa. Mais uma vez, há milhões de outros trabalhos.

Você se recusou a aceitar uma determinada linha de pensamento – Que bom! Se essa foi a razão de sua demissão, sinta orgulho de si mesmo por ter se mantido fiel a seus princípios.

### **Corte de pessoal – milhares de pessoas perdem o emprego por esta razão.**

Demissão injusta – caso você tenha sido despedido/a por estar grávida, por ter contado a verdade ou algum outro motivo injusto, obviamente não há do que se envergonhar.

As exceções dessa lista são a perda do emprego devido a assédio, abuso ou incompetência. Pessoas que perderam o emprego por alguma dessas razões precisam se reavaliar a si mesmas.

É claro que perder um emprego pode causar problemas, mas você pode lidar construtivamente com eles, reduzindo ou até eliminando as conseqüências. Aqui estão problemas comuns que enfrentamos quando somos demitidos e algumas sugestões para mitigá-los:

### **Instabilidade econômica**

Esse talvez seja o principal problema quando se perde um emprego. Como pagar as contas da casa, o financiamento do carro, a escola das crianças?

Há duas maneiras de se lidar com os problemas financeiros que resultam da perda do emprego. A primeira é aumentar suas chances de ser contratado e facilitar as coisas para que você consiga um novo emprego. Para tanto, atualize seus conhecimentos e mantenha-se em contato com amigos e conhecidos que podem servir de ponte entre você e um novo emprego. A segunda maneira é reduzir ao máximo as suas despesas pessoais, para que você não precise depender inteiramente do seu salário todo mês. Quando você depende completamente do seu salário, você está preso em uma armadilha, o que torna tudo muito complicado. Viver uma situação ruim é desagradável, mas não conseguir sair de uma situação ruim é incrivelmente doloroso.



Se você puder reduzir seus gastos a um nível que lhe possibilite ficar sem trabalhar por um tempo, você se colocará em uma posição muito mais livre e se sentirá muito mais feliz no trabalho. É claro que isso pode significar viver em uma casa menor do que você gostaria, não comprar aquela TV que parece um quadro e nada de ter um segundo carro. Mas você precisa perguntar a si mesmo se vale mesmo a pena possuir todas essas coisas. Vale mesmo a pena. Se seu trabalho o faz infeliz é difícil aproveitar aquilo que seu salário compra. Faz mais sentido reduzir suas despesas a um nível que lhe dê mais liberdade para fazer escolhas profissionais.

### **Dificuldade em explicar a um possível novo patrão por que você foi demitido**

Se você acredita que ser demitido é humilhante, isso transparecerá em suas entrevistas de emprego. Contudo, manter a cabeça erguida e explicar exatamente o que houve e por que você não se sente envergonhado o ajudará a dar a impressão de “sim, fui demitido, e daí?”. Alguns gerentes irão entender, basta dar-lhes uma explicação plausível.

### **Vergonha**

Muitas pessoas se sentem envergonhadas por terem sido demitidas e por estarem desempregadas. Uma perda de emprego não é um bom assunto para um jantar divertido com os amigos, por exemplo. Mas por que tanta vergonha? Não há do que sentir vergonha, por isso não permita que outras pessoas o façam sentir-se envergonhado.

### **Perda de relacionamentos**

Para muitos, os relacionamentos mais próximos acontecem dentro do ambiente de trabalho e para essas pessoas perder seus colegas pode ser bastante doloroso. A melhor maneira de evitar esse problema é fazer amigos fora do ambiente de trabalho. Faça também. E faça algo pela sua carreira para encontrar outro emprego o quanto antes e, assim, estabelecer novos vínculos afetivos.

Reduzir o medo da perda do emprego aumenta sua liberdade e felicidade no trabalho. No mínimo, o que você pode fazer é deixar de se sentir

envergonhado por algo que acontece a milhares de pessoas todos os anos, faz parte da vida profissional e que, afinal, pode nem ter sido sua culpa.



## O Corpo no Trabalho

Claus Hyldahl, médico especialista em estresse e doenças relacionadas ao trabalho, gosta de fazer com que as pessoas percebam que seus estilos de vida não lhes fazem bem. Segundo ele, “muitas pessoas que acreditam estar sofrendo de estresse devido ao trabalho, muitas vezes estão simplesmente fora de forma, por isso suam, têm dificuldade para respirar, apresentam taquicardia e sentem-se fracas. Nada de estresse, apenas falta de atividade física. O que essas pessoas precisam não é reduzir a carga de trabalho, e sim aumentar a carga de exercícios físicos”.

Hyldahl diz, ainda, que o corpo humano foi projetado para ser utilizado. “Os seres humanos evoluíram do nomadismo e, conseqüentemente o processo de evolução otimizou nossos corpos para um estilo de vida nômade, ou seja, um estilo de vida que envolve muita caminhada. Nossos corpos foram construídos para caminhadas de 10 km por dia; permanecer em uma cadeira, sem muita movimentação, é ruim para o ser humano. Na verdade, a típica vida sedentária moderna é tão ruim para a saúde quanto fumar um maço de cigarros por dia”.

Em muitos ambientes de trabalho o corpo foi reduzido a “um suporte que transporta a cabeça de uma reunião a outra”. Isso é péssimo. Mesmo que a maioria dos trabalhos hoje em dia seja intelectual e ocorra principalmente no cérebro, o corpo ainda é importante, pois seu estado afeta diretamente o estado mental. Se seu corpo está cansado e sem energia, será difícil encontrar motivação, criatividade e produtividade para realizar seu trabalho.

O problema consiste no fato de muitos dos hábitos dos ambientes de trabalho atuais serem prejudiciais à saúde. Permanecemos sentados o dia todo, comemos muito, bebemos muito café, passamos por estresse emocional e não nos preocupamos com a postura das costas. Tudo isso

resulta em problemas na coluna e no coração, enfraquecimento do sistema imunológico, diabetes, falta de energia, enxaqueca, dores musculares e uma série de outros problemas.

Já passou da hora de começarmos a tratar bem de nossos corpos durante o trabalho.

## **Coma bem**

Em um estudo realizado na Dinamarca em 2005, dois grupos de caminhoneiros tiveram suas dietas controladas por dois dias. Um grupo comia alimentos saudáveis, os quais estabilizariam seus níveis de açúcar. O outro grupo comia “junk food” – aquilo que carinhosamente chamamos de “porcaria”. Ah, os sacrifícios realizados em nome da ciência!

Os caminhoneiros então tiveram de dirigir um simulador de caminhões que iria testar-lhes a sua habilidade. O estudo concluiu que os caminhoneiros mantidos na base da “porcaria” tinham reações mais lentas. Quando dirigindo a 70 quilômetros por hora em uma auto-estrada, precisavam de 30 metros a mais do que os colegas alimentados de maneira saudável para avistar um bloqueio na pista e parar o caminhão do que os colegas alimentados de maneira saudável.. Quem diria... os que hambúrgueres podempoderiam ser um perigo no trânsito!...<sup>18</sup>

O que você come é muito importante para a sua energia, produtividade e felicidade no trabalho. Ao contrário do que muita gente pensa, uma das melhores coisas a fazer é comer entre as refeições. Quando o açúcar no sangue cai a um determinado nível, a pessoa se sente cansada e mal-humorada. Sempre noto isso em mim mesmo – começo a resmungar, pequenas coisas me irritam e eu acabo sendo grosso com outras pessoas. Depois de uma maçã, fico bem novamente.

Em vez de almoçar uma quantidade que o deixará satisfeito até a hora do jantar, coma um pouco menos e, à tarde, faça uma boquinha, ou mesmo

---

18<sup>18</sup>

Source:

[www.tsu.dk/download/trafikikkerhedtrafikkerhed\\_og\\_kost.pdf](http://www.tsu.dk/download/trafikikkerhedtrafikkerhed_og_kost.pdf)

duas. Tente fazer seu lanchinho com alimentos digeríveis lentamente. Um chocolatezinho lhe dá muita energia rapidamente, mas logo o deixa com um baixo nível de açúcar e você se sente ainda mais cansado do que antes. Maçãs, grãos (nozes e afins), barrinhas de cereais ou cenouras proporcionam energia muito mais duradoura. Coma bem e coma sempre.

## **Classifique sua energia**

Aqui vai um exercício divertido. Durante uma semana, preste atenção a seus níveis de energia ao longo dos dias e tome nota de hora em hora. Você pode configurar seu relógio ou celular para tocar, assim não há perigo de esquecimento.

Energia	Dia 1	Dia 2	Dia 3	Dia 4	Dia 5
8:00 hs					
9:00 hs					
10:00 hs					
11:00 hs					
Meio-dia					
13:00 hs					
14:00 hs					
15:00 hs					
16:00 hs					
17:00 hs					
18:00 hs					

Toda hora, anote seu nível de energia naquele momento, segundo uma escala de 1 a 5, sendo 1 = quase em estado de coma e 5 = ligado na tomada.

Depois de uma semana, faça um gráfico e analise o padrão, respondendo às seguintes perguntas:

Há momentos de pico e quedas?

Sua energia cai depois das refeições? Se a resposta for sim, tente comer menos.

Sua energia cai entre as refeições? Um lanchinho o ajudaria.

Qual a relação entre seus níveis de energia e carga de trabalho? Você tem energia nos momentos em que esta é necessária?

Sua energia é geralmente baixa? Um pouco de exercício pode ser a solução.

Há uma maneira melhor de programar seu dia de trabalho? Talvez seja possível dar início a seu dia um pouco mais tarde. Outra sugestão é modificar o seu café da manhã.

No website do livro você encontra uma planilha para este exercício.

## **Movimente-se**

Como enfatiza Claus Hyldahl, nossos corpos não foram desenhados para a inércia. Felizmente, há muitas maneiras de incluir movimento a um dia de trabalho.

Reuniões em pé – uma ótima idéia, já que além de tudo duram menos tempo.

Trabalhe em pé – desde que sua mesa possa ser ajustada.

Use uma bola em vez de uma cadeira – sabe aquelas bolas de academia? Funcionam muito bem como cadeira de escritório.

Faça uma caminhada – alongue suas pernas e tome um pouco de ar puro.

Brinque – uma brincadeira de pega-pega é sempre divertida.

Há ainda muitos conselhos sobre sua postura quando sentado: costas retas, pescoço reto, correto apoio da lombar... e a lista continua. Na verdade, é mais importante mudar sempre de posição do que se sentar de uma maneira ou outra. Não que aqueles conselhos estejam errados, mas mesmo que sua postura seja linda, ficar em apenas uma posição o dia inteiro faz mal. Mude sempre: coloque os pés para cima, levante-se, sente-se, sente-se com a cadeira ao contrário, coloque a cadeira de lado, deite no chão, encoste-se na parede. Enfim, movimente-se!

## **Durma bem**

Conforme a vida se torna mais cheia de afazeres, seja no trabalho ou fora dele, muitas pessoas passam a dormir menos, o que é uma péssima idéia. De acordo com a Fundação Nacional do Sono dos Estados Unidos (eu nem sabia que isso existia!), nos Estados Unidos, a maioria dos adultos precisa de sete a nove horas de sono por noite, embora a grande maioria afirme dormir menos do que isso. Sem as horas de sono necessárias, as pessoas pensam e agem mais lentamente, cometem mais erros e têm problemas de memória<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Source: [www.sleepfoundation.org/sleeplibrary/index/php?id=56](http://www.sleepfoundation.org/sleeplibrary/index/php?id=56)

Aquela reunião às sete da manhã pode parecer uma boa idéia para aproveitar melhor o dia, mas se todos os participantes estiverem cansados, mal-humorados e sem criatividade devido à falta de sono, a boa idéia passa a ser uma grande perda de tempo.

Você pode até mesmo dormir no trabalho. Para alguns, uma soneca de 15 minutos depois do almoço é o segredo para continuar o dia cheio de energia. Segundo o Instituto Americano de Saúde Mental, uma soneca melhora o aprendizado e o processamento de informações. Além disso, novos experimentos realizados em Harvard mostram que uma soneca no meio do dia reverte o excesso de informações e que quando as pessoas atingem um estágio de sono mais profundo, elas têm sua capacidade de aprender uma atividade motora aumentada em 20%, algo que aqueles que cedo madrugam podem estar perdendo<sup>20</sup>perdendo<sup>20</sup>.

Certifique-se de estar dormindo todas as suas horas e, assim, com certeza o tempo gasto no trabalho será muito mais produtivo.

## **Aquilo de sempre**

Sim, se você está acima do peso, precisa emagrecer. Se você fuma, precisa parar. Se bebe demais, modere. Se bebe muito café, tente beber um pouco menos. Se não faz exercício, passe a fazer.

Além de todos os efeitos prejudiciais à sua saúde, cada um desses vícios afeta seu nível de energia negativamente. Menos energia é igual a menos motivação, vontade, produtividade e felicidade no trabalho. Quando seu corpo está cansado, sua mente não consegue funcionar com força total.

## **Cinco minutinhos**

É importante prestar atenção ao que acontece em seu corpo. Despenda um tempinho diariamente para reduzir o estresse e limpar sua mente diariamente. Aqui está um exercício que pode ajudar. O exercício

---

<sup>20</sup>20 Fonte: [www.nih.gov/news/pr/jul2002/nimh-02.htm](http://www.nih.gov/news/pr/jul2002/nimh-02.htm)



também está disponível para download em arquivo mp3 no website do livro.



### *1. Encontre um lugar onde você não seja interrompido*

Um local sem telefones, computadores ou colegas. Algumas empresas estão criando “quartos silenciosos” apenas com esse objetivo, mas o banheiro também pode ser uma opção.

### *2. Feche os olhos e concentre-se em sua respiração*

Apenas fique sentado por um minuto e relaxe enquanto se concentra em sua respiração. Não é preciso respirar assim ou assado, apenas preste atenção. Você está respirando devagar ou rapidamente? Profunda ou superficialmente? A maneira como você respira diz muito sobre o seu estado mental. Quando você está bravo, estressado ou com medo, sua respiração é rápida e superficial. Quando se sente feliz, relaxado e calmo, sua respiração é profunda e lenta.

### *3. Respire fundo e devagar*

Apenas fique ali sentado, de olhos fechados, e respire profunda, lenta e calmamente, sem esforço. Faça isso por cerca de dois minutos. Seu estado mental afeta sua respiração, mas a relação também funciona na outra direção. Suspiros lentos e profundos são relaxantes.

### *4. Concentre-se em si mesmo*

Pense nestas três questões:

Como meu corpo está se sentindo? Sinto alguma dor? Há algum músculo tenso? Alguma sensação boa?

Que emoções estou sentindo? Estou feliz, irritado, calmo, triste, empolgado? Tudo isso ao mesmo tempo?

No que estou pensando? O que ocupa meus pensamentos?

Não é preciso fazer nada a respeito das suas respostas – apenas continue ali sentado e responda às perguntas. Não há certo ou errado, apenas escute o seu corpo.

#### *5. Respire um pouco mais*

Mais um minuto para você ficar ali com seus olhos fechados, respirando calma e profundamente. Então, abra os olhos devagar e volte ao trabalho.

Esse simples exercício demora apenas cinco minutos e reduz o estresse, aumenta sua criatividade e lhe dá mais energia. Acima de tudo, funciona como um sinalizador. Quando o trabalho se torna muito intenso e a pressão aumenta, é difícil perceber que algo não está indo bem. Sinais como tensão muscular nos ombros e pescoço, dores de cabeça, coceiras, irritação, respiração curta ou raiva podem ser sintomas de estresse. O exercício da respiração o ajudará a perceber tais sintomas antes que se tornem mais sérios e se transformem em enxaquecas, depressão, dor muscular crônica, estafa ou algo pior.



## **Por que a felicidade no trabalho é importante**

*Patrícia, uma balzaquiana simpática, sociável e sempre sorridente, ficou muito entusiasmada ao conseguir seu primeiro emprego como gerente. Ela havia trabalhado como secretária, assistente de escritório e administradora. Agora, na função de gerente de compras de uma grande empresa, Patrícia estava ansiosa para aperfeiçoar as práticas de seu departamento.*

*O processo de contratação havia corrido tranquilamente. A empresa tinha pressa em preencher o cargo e um de seus funcionários recomendou Patrícia para a vaga. Tudo parecia perfeito: escritórios bem-arrumados, responsabilidades interessantes, colegas legais e um ótimo salário.*

*Contudo, ao assumir seu novo cargo, Patrícia se deu conta de que as coisas eram menos idílicas do que imaginava. O clima na empresa era mais de competição do que de colaboração, seu gerente raramente estava presente e nunca apreciava ou comentava seu trabalho nem o de ninguém. Na realidade, ninguém parecia se importar com o trabalho realizado pelos colegas; era um caso de “você faz o seu e eu faço o meu”.*

*Patrícia realizava seu trabalho muito bem, mas não era reconhecida. Embora tenha tentado mudar a atmosfera em seu departamento, era impossível para uma novata alterar práticas e culturas já estabelecidas. Com o passar do tempo, foi perdendo a motivação. Sair de casa de manhã tornou-se uma luta. Fora do trabalho, sua energia também já não era a mesma. Passou a se exercitar menos, sair menos e assistir mais à televisão. Passados sete meses no trabalho, Patrícia decidiu sair. Não havia ainda encontrado um novo emprego, mas assim mesmo abandonou a empresa.*

*Imediatamente, as pessoas próximas de Patrícia notaram a diferença: antes cansada e triste, ela agora se mostrava feliz, brincalhona e animada. Cada dia que passava depois de sua decisão de abandonar o emprego a ajudava a voltar à sua velha forma.*

*O que a surpreendeu e até assustou foi o fato de não ter percebido o efeito do trabalho sobre sua saúde mental, já que esse efeito se deu gradualmente, ao longo do tempo em que permanecera naquele emprego. Após sua decisão, porém, Patrícia voltou à vida em pouquíssimo tempo e ela logo percebeu o quanto aquele ambiente de trabalho desagradável a havia afetado tanto profissionalmente quanto em sua vida pessoal.*

*Retomada sua energia, Patrícia mudou de carreira. Voltou a estudar e hoje trabalha na área de educação física. Seu novo trabalho a faz muito feliz e a academia onde ela trabalha insiste em dizer: “ela é a melhor coisa que nos aconteceu”. Patrícia promete mais nunca mais aceitar um trabalho que não a faça feliz.*

Por que a felicidade no trabalho é tão importante? Seria possível irmos trabalhar, infelizes, receber o salário ao fim do mês e sentirmo-nos felizes nas horas vagas? A resposta é clara: não apenas a felicidade no trabalho é importante, como é a força motriz do sucesso profissional. Eu sei disso por experiência própria.

Quando consegui meu primeiro emprego como consultor, eu trabalhava muito duro. Era o típico consultor de TI, fazendo muitas horas extras por dia em nome do sucesso. Eu havia me mudado de cidade para assumir o emprego, o que me afastou da família e dos amigos. Para mim, tudo bem, já que eu não teria mesmo tempo para nada que não fosse o trabalho. Esse era o meu único foco.

Depois de um ano, percebi que, embora eu fosse bem-sucedido e recebesse um bom salário, sentia-me sozinho e infeliz, pois tudo que eu fazia era trabalhar. Pensei sobre o assunto e decidi mudar minha vida: apenas trabalharia de maneira a me sentir feliz. Parei de trabalhar horas extras e passei a me exercitar e a fazer amigos.

Em cerca de um ano, minha vida mudou da água para o vinho. Antes, minhas noites eram constituídas de fast food e televisão. Depois da mudança, eu tinha amigos, passatempos e estava em ótima forma física; na verdade, nunca havia estado em melhor forma.

A felicidade no trabalho não é um luxo e não deveria estar em quinto lugar em sua lista de prioridades (depois de salário, cargo, uma sala só sua e benefícios). Para gostar de seu trabalho, obter sucesso e ter uma boa qualidade de vida fora do trabalho, a felicidade é o mais importante de tudo.

Esse nunca foi o pensamento tradicional, porém.

## **A ética de trabalho protestante**

Ao longo de nossa história, sempre houve a percepção de que o trabalho é difícil e desagradável, por isso somos pagos para fazê-lo. Isso é expresso claramente na obra de Max Weber *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*, baseada na Bíblia e utilizada por pastores protestantes em pregações que diziam que o trabalho pesado era bom para as pessoas, bom para uma sociedade Cristã e bom como forma de compensação pelo pecado original. De acordo com o Cristianismo, os humanos viviam no jardim do Éden, o paraíso; pelo pecado original, porém, fomos expulsos e, segundo o Gênesis 3:19, esta é nossa atual situação: “Do suor do teu rosto comerás o teu pão, até que tornes à terra, porque dela foste tomado; porquanto és pó, e ao pó tornarás”.

De acordo com as crenças hebraicas, o trabalho é uma maldição planejada por Deus a fim de punir a desobediência e a ingratidão de Adão e Eva.



O Velho Testamento apóia o trabalho, mas não porque nele exista algum tipo de satisfação, mas simplesmente por ser necessário para evitar a pobreza e a miséria.

No grego antigo, a palavra para trabalho era *ponos*, originada do latim *poena*, cujo significado é “pena, punição”. O trabalho manual era destinado aos escravos, enquanto que os homens livres eram incentivados a seguir o caminho da guerra, do comércio e das artes, especialmente arquitetura ou escultura<sup>21</sup>escultura<sup>21</sup>.

Assim, conforme nossas raízes culturais, o trabalho é uma maldição, uma punição pelo pecado original e destinado apenas a escravos. Resumindo, a vida é um inferno – ou, como diz Hobbes, “suja, cruel e curta”, como diz Hobbes – e o trabalho é um inferno, e nós temos de suportar tudo isso pois somos pecadores. Mas não se preocupe, teremos nossa recompensa ao morrermos. Alguma pergunta?

É hora de deixar essa visão para trás. Em seu excelente livro *Segundas-Feiras Felizes*, Richard Reeves diz:

---

21<sup>21</sup> Source: Historical Context of the Work Ethic by Roger B. Hill, Ph.D.  
– [www.coe.uga.edu/~rhill/workethic/hist.htm](http://www.coe.uga.edu/~rhill/workethic/hist.htm) .

Alguém que acredita que o trabalho causa infelicidade simplesmente por ser trabalho e que deveria haver um cordão de isolamento entre “trabalho” e “vida pessoal” precisa encontrar uma máquina do tempo e voltar ao ano 1543, para se juntar ao pessoal do Calvino e se sentir em casa. Enquanto isso, nós continuaremos encontrando prazer em nossos trabalhos.

A parte mais assustadora da história de Patrícia, relatada no início deste capítulo, é o tempo desperdiçado em um emprego que a fazia infeliz. Isso, porém, acontece frequentemente, em parte por estarmos acostumados com a idéia de que o trabalho é em si desagradável e em parte porque os efeitos de um trabalho do qual não gostamos não se mostram de uma hora para outra. Pense nisto: você costuma ser feliz, sair com os amigos e sentir-se animado, mas hoje em dia sente-se de outra forma? Talvez seu trabalho esteja sugando sua alegria de viver. Talvez seja a hora de virar a mesa e começar a passar suas horas de trabalho realizando algo que lhe dê vida, e não algo que aos poucos lhe rouba a energia, a paixão e a motivação.

Aqui estão as razões principais para buscarmos a felicidade no trabalho

### **O trabalho ocupa a maior parte do nosso tempo**

Você provavelmente passará a maior parte da sua vida adulta trabalhando, mais do que fazendo qualquer outra coisa, exceto – talvez – dormindo. O trabalho ocupará mais tempo em sua vida do que a sua família, os seus amigos e os seus passatempos, tudo isso combinado. Esse tempo pode ser empregado de melhor maneira se você estiver realizando um trabalho que o faça feliz.

### **O trabalho é responsável por grande parte de nossa identidade**

*O trabalho rapidamente está substituindo a religião como fator principal que nos dá sentido à vida. Tornou-se a maneira pela qual nos definimos e agora responde a perguntas tradicionalmente direcionadas à religião: Quem sou eu? Como posso encontrar significado e objetivo em minha vida? O trabalho não mais se encaixa apenas na esfera econômica; ele define identidades.*

– Benjamin Hunnicutt, historiador e professor da Universidade de Iowa,  
Estados Unidos

Há cinquenta anos, tínhamos muitas fontes de identidade. Religião, classe, nacionalidade, afiliação política, raízes familiares, geografia e origem cultural se combinavam para definir quem éramos. Hoje em dia, muitos desses fatores, se não todos, foram engolidos pelo trabalho. Quando conhecemos uma pessoa em uma festa, qual a primeira pergunta? “O que você faz?”. Assim, palavra por palavra.

Somos cada vez mais definidos por aquilo que fazemos profissionalmente. É o que toma a maior parte do nosso tempo. É onde utilizamos a maioria de nossas habilidades e talentos. É onde vivemos nossos grandes triunfos e fracassos. É também a base para nosso padrão de vida. Tudo isso significa que, quando o trabalho não está funcionando em nosso favor, nos tornamos muito vulneráveis. Por isso a felicidade no trabalho é crucial.

### **O trabalho afeta nossas vidas de modo geral**

A história de Patrícia mostra como a felicidade ou a infelicidade no trabalho contagia a vida pessoal. Algumas pessoas conseguem ter um dia de trabalho terrível e depois ir para casa como se nada houvera. Entretanto, a maioria das pessoas não funciona assim e um dia ruim no trabalho tende a afetar o que acontece depois dele.

### **O trabalho afeta a saúde**

Segundo o professor Cary Cooper, especialista em estresse ocupacional no Instituto de Ciência da Universidade de Manchester, há cada vez mais evidências de que o estresse no ambiente de trabalho causa impacto significativo sobre a saúde.

Em 2005, a Universidade Lancaster e a Faculdade de Administração de Manchester realizaram um estudo envolvendo 250 mil trabalhadores. De acordo com os resultados, a infelicidade no trabalho é um fator de risco para o desenvolvimento de problemas de saúde mental, incluindo esgotamento emocional, baixa auto-estima, ansiedade e depressão. O relatório final alertou para o fato de que apenas uma pequena queda no



nível de satisfação profissional pode levar a problemas de considerável gravidade clínica.

Um estudo recente com mais de 20 mil enfermeiras nos Estados Unidos, realizado ao longo de um período de quatro anos, descobriu que a infelicidade no trabalho é tão prejudicial à sua saúde quanto o tabaco.

Não apenas as pessoas felizes são mais felizes, elas também são mais saudáveis.

### **A felicidade leva ao sucesso**

Um consultor executivo que normalmente presta serviços a altos executivos contou-me que muitas de suas consultorias terminam com seus clientes dando-se conta de já terem atingido todos os sinais tradicionais de sucesso, mas não se sentem felizes no trabalho ou na vida pessoal. São pessoas que têm sala particular, carro da empresa, salário milionário e participação nas ações da companhia. Feitas as perguntas corretas, porém, descobre-se que muitos deles se sentem solitários e perdidos. O trabalho não lhes traz alegria, não tem significado e não cria relacionamentos positivos e duradouros. Além disso, toma todo o tempo e os afasta da família e dos amigos. Um dos executivos chorou compulsivamente ao perceber que a maior parte de sua vida profissional havia sido desperdiçada em uma busca frenética por dinheiro e poder. Pouco tempo depois, abandonou seu emprego e hoje trabalha com algo que adora, por um décimo do salário anterior.



Isso pede uma pergunta: de que vale o sucesso se ele não traz felicidade? Como disse o Dalai Lama:

*Acredito que o grande objetivo da vida é a busca pela felicidade. Isso é óbvio. Não importa se você acredita em religião ou não, se você segue esta ou aquela religião, todos buscamos algo melhor em nossas vidas. Então acredito que a força que nos move nos leva em direção à felicidade...*

Ele falava sobre felicidade na vida, mas o argumento se aplica igualmente à felicidade no trabalho. Que motivo leva uma pessoa a passar a maior parte de sua vida dedicando-se afazendo algo que a deixa infeliz? Como você se sentiria em seu leito de morte, tendo conquistado todos os sinais tradicionais do sucesso, como tradicionalmente o vemos – uma linda casa, uma TV de plasma em cada cômodo, muitos carros, salário alto e cargo importante – se sua carreira nunca o tivesse feito feliz?

Felizmente, estamos presenciando o surgimento de uma nova abordagem ao trabalho. O que antes era apenas um meio de ganhar a vida, mais e mais se torna uma maneira de atingir a felicidade.

Deveríamos, então, tentar apenas ser felizes, sem preocupação com sucesso? Aqui é que as coisas ficam ainda mais interessantes: em dezembro de 2005, um grupo de pesquisadores publicou os resultados de um meta-estudo que combinava os resultados de outras 225 pesquisas no campo da felicidade, as quais somadas haviam examinado as vidas de 225 mil pessoas. Os pesquisadores concluíram que, embora o sucesso não traga felicidade, a relação inversa é diferente, ou seja, a felicidade traz sucesso. O estudo também concluiu que pessoas felizes são mais otimista, sociáveis, agradáveis, motivadas e cheias de energia – todas essas, qualidades essenciais para atingirmos o sucesso profissional.

Isso significa que não devemos sacrificar a felicidade em nome do sucesso, o que infelizmente é uma crença comum. Na verdade, acontece o oposto: quanto mais feliz, mais bem-sucedido.



## A felicidade é boa para os negócios

### *Uma velha senhora adoece*

A Irma é uma das empresas de varejo mais tradicionais da Dinamarca. Fundada em 1870, é a segunda rede de supermercados mais antiga do mundo. Trata-se de um negócio milionário com 70 lojas em Copenhague e arredores.

Entretanto, nos anos 1990 a velha senhora adoeceu. As únicas pessoas a continuar comprando ali, segundo as piadas locais, eram velhinhas que o faziam apenas por hábito. Os dinamarqueses preocupam-se muito com preços, especialmente quando o assunto é comida, por isso a maioria dos clientes dos supermercados Irma trocaram a rede por outra, mais barata, que na época havia se espalhado por todo o país. Durante uma década, a Irma perdeu muito dinheiro.

Passar a vender produtos mais baratos a fim de competir com a concorrência não funcionou. A tentativa de expandir os negócios abrindo lojas em todo o país, não apenas em Copenhague, provou-se desastrosa e teve de ser abortada. Campanhas publicitárias também não trouxeram bons resultados. A empresa estava em vias de ser vendida, fechada ou convertida em rede de descontos.

Em 1999, porém, a Irma apostou em uma nova solução e promoveu Alfred Josefsen a CEO. Josefsen, homem de fala mansa na época com 42 anos, tinha um plano: “colocar as pessoas em primeiro lugar”. Sim, ele iria melhorar os setores de compras, distribuição, marketing, custos... mas acreditava que se a Irma pudesse deixar felizes os seus funcionários, todo o resto se ajustaria.

Para tanto, Josefsen concentrou-se em algumas áreas específicas:

treinamento de liderança – todos os líderes tiveram de passar por um treinamento de liderança com foco em desenvolvimento de pessoal;

comunicações abertas – Josefsen passou a enviar newsletters semanais aos funcionários da empresa, com conteúdo pessoal e carinhoso, o que ajudou a cultivar um sentimento de confiança e cumplicidade entre os funcionários e a administração;

celebração de bons resultados – sempre que a empresa tivesse algo a celebrar, todos os funcionários seriam convidados a uma grande festa, o que realmente passou a acontecer. Algumas dessas celebrações costumam envolver os gerentes subirem ao palco para cantar o hino da empresa!

Os resultados não demoraram a aparecer e a Irma voltou a ser lucrativa no período de um ano do reinado de Josefsen. Hoje, é o quinto melhor local de trabalho na Dinamarca e a melhor rede varejista em funcionamento na Europa. Aqui estão os testemunhos de alguns de seus funcionários:

“Trabalhar para a Irma é uma honra.”

“Tomamos conta uns dos outros. Se uma pessoa parece não estar bem, o fato não é ignorado.”

“A administração tem fé nos funcionários e acredita que possamos trabalhar bem com independência.”

“A Irma é a melhor empresa para a qual já trabalhei.”

Além de tudo isso, em fevereiro de 2006 a empresa orgulhosamente anunciou o seu melhor resultado financeiro em mais de 130 anos de negócios. Pessoas felizes realizando um excelente trabalho: essa é a receita para o sucesso.

Alfred Josefsen descreve a jornada em seu ótimo livro *Dear Irma – It's All About People*, o qual infelizmente só existe na versão original, em dinamarquês.

## O fator sucesso

Aqui está uma breve lista com alguns dos fatores cruciais para o sucesso dos negócios hoje em dia:

Inovação, confiança, produtividade, motivação, senso de humor, foco na qualidade, ótimo serviço ao consumidor, mudanças rápidas, criatividade, iniciativa, energia, determinação, comunicação, eficiência de custos, clareza de pensamento, boas vendas, comprometimento, coragem, relacionamento com o cliente, liderança, excelência, novas idéias, resolução de conflitos, diálogo, bons relacionamentos no trabalho, bons relacionamentos com os fornecedores, vontade de ir além e muito, muito, muito mais...

Soa familiar? Sua empresa tem algumas dessas demandas?

Agora, pergunte-se de onde tudo isso vem. Máquinas? Não. Melhorias nos processos de negócios? Nã-nã-ni-na-não. Consultores caros? Provavelmente não. Novos sistemas de TI? Esquece. Tudo isso pode ajudar, mas nada disso é fonte de inovação, serviço ao cliente, motivação ou qualquer outro item da lista acima. Tudo isso vem de pessoas – aliás, vem de pessoas felizes!

Alfred Josefsen precisou melhorar a Irma em cada uma dessas áreas. A empresa necessitava de inovação, tinha de cortar custos, precisava atrair clientes e melhorar seu serviço. Josefsen, porém, não tinha dúvidas quanto ao principal ponto a ser trabalhado: se pudesse fazer os funcionários da empresa felizes, todo o resto melhoraria.

Mesmo que você acredite que o único objetivo de um negócio é o lucro, ainda assim será preciso buscar a felicidade de seus funcionários, simplesmente porque estudos científicos mostram que funcionários felizes dão mais lucro!

De acordo com um estudo realizado pelo Instituto Ótimo Lugar para se Trabalhar, que anualmente classifica os melhores locais de trabalho do mundo, empresas felizes são um investimento melhor. De 1998 a 2005, o índice de ações S&P 500 subiu em 4,81%. Os 100 melhores ambientes de

trabalho viram o preço de suas ações aumentar em 14,75% no mesmo período, ou seja, três vezes mais.<sup>13</sup>

De acordo com estudo realizado pela Denison Consulting, empresas infelizes tiveram um crescimento anual de 0,1% em suas vendas, de 1996 a 2004. Empresas felizes apresentaram um crescimento de 15,1% no mesmo período.<sup>14</sup>

Segundo o especialista em RH David Maister, as empresas que aumentam o nível de satisfação de seus funcionários em 20% podem experimentar uma melhoria de 42% em seu desempenho financeiro.<sup>15</sup>

De acordo com o Instituto Gallup, empresas felizes têm troca de pessoal muito menor, lealdade dos clientes muito maior, bem como margens de lucro e vendas mais altas.<sup>16</sup>

Esses e muitos outros estudos comprovam que as vantagens principais conquistadas pelas empresas que cultivam a felicidade são:

- maior produtividade – pessoas felizes trabalham mais rápida e eficientemente;
- melhor qualidade – funcionários felizes se importam com a qualidade;

---

13 Fonte: [www.greatplacetowork.com/great/graphs.php](http://www.greatplacetowork.com/great/graphs.php)

14 Fonte: [www.denisonconsulting.com/de/Home/tabid/32/Default.aspx](http://www.denisonconsulting.com/de/Home/tabid/32/Default.aspx)

15 Fonte: [www.careerjournal.com/hrcenter/briefs/20010611-kennedy.html](http://www.careerjournal.com/hrcenter/briefs/20010611-kennedy.html)

16 Fonte: [gmj.gallup.com/content/814/Taking-Feedback-to-the-Bottom-Line.aspx](http://gmj.gallup.com/content/814/Taking-Feedback-to-the-Bottom-Line.aspx)

funcionários com menos faltas – as pessoas querem ir para o trabalho;

menos estresse e fadiga entre os funcionários – pessoas felizes têm menos tendência a sofrer de estresse;

os melhores funcionários – as pessoas querem trabalhar para empresas felizes;

menor giro de pessoal – o que economiza enormes esforços no recrutamento de novo pessoal;

mais vendas – pessoas felizes são os melhores vendedores;

nível mais alto de satisfação dos clientes – funcionários felizes são a base para um bom serviço;

mais criatividade e inovação – pessoas felizes são mais criativas;

mais adaptabilidade – pessoas felizes se adaptam com mais facilidade e são mais abertas a mudanças;

melhor desempenho de estoque – por todas as razões expostas acima e

melhores resultados – por todas as razões expostas acima.

Basicamente, empresas felizes ganham das infelizes em todas as áreas, fato comprovado por inúmeros estudos.

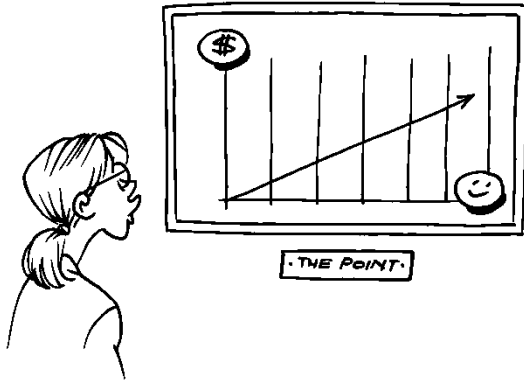
## **O x da questão – em um único gráfico**

O júri chegou unanimemente ao veredito: funcionários felizes são os culpados pela melhoria nos resultados. As empresas não precisam optar por felicidade ou lucros, não se trata de uma coisa OU outra. A felicidade está inextricavelmente ligada aos lucros. Soichiro Honda, fundador da Honda, concorda comigo:

Cada indivíduo deveria trabalhar para si mesmo. As pessoas não se sacrificam pela empresa. Elas vêm à empresa para se divertirem.

Por isso, caso você vá se lembrar apenas de uma coisa neste capítulo, que seja este gráfico:





## Gedankenexperiment

Vamos experimentar um Gedankenexperiment – uma experiência de pensamento. Imagine dois departamentos em uma empresa, departamento A e departamento B. Os dois realizam mais ou menos o mesmo trabalho, localizam-se no mesmo edifício e são comparáveis em quase tudo que fazem. A única diferença é:

O departamento A é feliz. As pessoas ali não vivem em êxtase, mas apreciam o que fazem, gostam uns dos outros e na maioria dos dias sentem-se bem ao virem à empresa trabalhar.

O departamento B é menos feliz. Não que os funcionários desse departamento odeiem o que fazem, mas na verdade não são loucos por seu trabalho nem uns pelos outros e, embora venham para o trabalho todos os dias, sua motivação é o contracheque.

Agora pense: se o departamento A (o feliz) tem 10 pessoas, quantos funcionários são necessários no departamento B para que a mesma quantidade de trabalho seja realizada?



Sempre que faço palestras sobre felicidade no trabalho com grupos de líderes, proponho essa reflexão. As respostas variam de 30 (ou seja, o departamento B precisa do triplo de gente) a 8 (o departamento B é mais eficiente pois não perde tempo tentando ser feliz). As respostas mais comuns são 11, 12 ou 13. Como comprovam os estudos mencionados no capítulo 7, a diferença é maior do que isso, pois o desempenho de funcionários felizes supera em muito o desempenho dos infelizes.

Aqui vai mais uma pergunta aos gerentes e diretores: como é liderar o departamento A em comparação com o B? Onde seria mais fácil para você, como líder:

Motivar as pessoas?

Iniciar e implementar mudanças?

Criar um bom canal de comunicação?

Fazer com que todos compreendam os objetivos da empresa e os atinjam?

Estabelecer uma cultura inovadora e criativa?

Qual dos departamentos você preferiria liderar? Reflita.

## **Funcionários infelizes custam mais caro**

Os funcionários infelizes saem muito caro para as empresas. De acordo com um estudo da Universidade da Flórida publicado na edição de janeiro de 2006 do *Jornal de Psicologia Aplicada*, os funcionários comportam-se de maneira inapropriada quando se sentem irritados com o trabalho, não gostam de seu trabalho ou acreditam que seus superiores estejam agindo de maneira injusta.

E não se trata apenas de algum descontentamento e reclamação; até mesmo funcionários tidos como modelos de comportamento se transformam e passam a fazer fofoca, roubar, puxar o tapete e demorar horas no intervalo de almoço quando se sentem infelizes.<sup>17</sup> Concluindo, não apenas os empregados infelizes são desmotivados e descomprometidos, eles muitas vezes trabalharão ativamente contra os interesses da empresa, como forma de vingança.

## **As empresas felizes ganham de suas concorrentes infelizes – quatro fatores**

Gostaria de mencionar brevemente quatro áreas específicas nas quais as empresas felizes ganham das infelizes. Escolhi estas por estarem entre os fatores mais importantes para o sucesso de um negócio hoje em dia e também por serem um grande desafio para muitas empresas.

## **Empresas felizes são mais inovadoras**

Na página xx mencionei a pesquisa da professora Teresa M. Amabile sobre a influência do ambiente de trabalho na motivação, criatividade e desempenho de indivíduos e equipes. O trabalho de Amabile mostra que pessoas felizes são mais criativas:

---

17 Fonte: [news.ufl.edu/2006/04/06/employee-misbehavior](http://news.ufl.edu/2006/04/06/employee-misbehavior)

Se uma pessoa está de bom humor, tem mais chances de criar idéias novas naquele dia e também no dia seguinte, não importa qual seja seu estado de espírito nesse segundo dia.

Parece haver um processo cognitivo iniciado quando a pessoa se sente bem e que leva a pensamento mais flexível, fluído e original, e tudo isso se mantém até o dia seguinte.

O Gallup Management Journal concorda e adiciona que:

Cinquenta e nove por cento dos empregados felizes concordam que seu trabalho atual lhes inspira idéias muito criativas, número comparado a apenas 3% dos funcionários infelizes.<sup>18</sup>

Assim, se inovação e criatividade são importantes para o seu negócio, você precisa de pessoas felizes.

## **Pessoas felizes são mais motivadas**

*Vou ser franco. Dizer que o trabalho de um líder é motivar seus seguidores é tão ridículo quanto dizer que o trabalho do presidente do conselho da General Motors é controlar o sol pela manhã para que tenhamos luz para trabalhar. Enquanto acreditarmos no mito e na mágica implícita na noção de que o trabalho de um líder é motivar seus seguidores, de que o trabalho de um chefe é motivar seus subordinados e de que o trabalho do desenvolvimento de pessoas em nossa organização é motivá-las, estaremos perdendo tempo.*

—John Paul Jones Sr.

Todo líder deseja funcionários motivados. Todo funcionário deseja ter motivação. Ainda assim, freqüentemente deparamos com gerentes reclamando que é impossível animar seus funcionários e funcionários reclamando que seus gerentes não os motivam nem sabem como fazê-lo.

---

18 Fonte: [gmj.gallup.com/content/24880/Gallup-Study-Engaged-Employees-Inspire-Company.aspx](http://gmj.gallup.com/content/24880/Gallup-Study-Engaged-Employees-Inspire-Company.aspx)

Motivar os funcionários não é trabalho do gerente. Isso é impossível. O trabalho do gerente é criar uma atmosfera agradável na qual seus funcionários encontrem motivação naturalmente.

Imagine o quanto é difícil motivar pessoas insatisfeitas, desapontadas, desconfiadas, não-comprometidas com a empresa e infelizes no trabalho. Seria uma batalha. Um artigo da Faculdade de Administração de Harvard fez uma observação interessante:

Muitas empresas têm uma noção completamente errada. Na verdade, não é seu papel motivar os funcionários. Seu papel é parar de desmotivá-los.<sup>19</sup>

Funcionários felizes não necessitam de motivação externa – eles se auto-motivam e motivam uns aos outros, e tal motivação intrínseca é mais eficiente e duradoura que a motivação externa (como por exemplo recompensas) à qual os gerentes de funcionários infelizes geralmente recorrem.

Se o que você deseja em seu ambiente de trabalho é uma motivação verdadeira, então crie um ambiente de trabalho feliz. Simples assim!

## **Funcionários felizes atendem melhor aos clientes**

Um recente artigo publicado pela Harvard Business Review, intitulado “Putting the Service-Profit Chain to Work” (Fazendo a relação serviço-lucro funcionar) concluiu o seguinte:

Quando as empresas colocam seus funcionários em primeiro lugar, esses funcionários tornam-se satisfeitos, seus clientes mantêm a lealdade, os lucros aumentam e o sucesso contínuo é sustentado.<sup>20</sup>

Funcionários felizes fazem felizes os clientes pois:

Estão sempre de bom humor.

---

19 Fonte: [hbswk.hbs.edu/archive/5289.html](http://hbswk.hbs.edu/archive/5289.html)

20 Fonte: [cqmxextra.cqm.org/cqmjournal.nsf/reprints/rp05800rpo5800](http://cqmxextra.cqm.org/cqmjournal.nsf/reprints/rp05800rpo5800)

São motivados.

Preocupam-se com os clientes.

Lidam melhor com situações difíceis.

Preocupam-se com a qualidade.

Têm mais energia.

Para que o serviço ao cliente seja bom, funcionários felizes são imprescindíveis. Os infelizes podem até tentar fingir, mas o resultado será exatamente um serviço que soa falso.

A matemática aqui é um pouco estranha: um funcionário feliz pode oferecer uma boa experiência a dez clientes. Dez funcionários infelizes não conseguem oferecer uma boa experiência a um único cliente – e ainda podem oferecer uma experiência ruim a 100 clientes.

## **Empresas felizes lidam melhor com as mudanças**

Poul Pabian enfrentou um enorme desafio ao ser promovido a CEO de um novo departamento de impostos dinamarquês, criado a partir da junção de cinco departamentos independentes. Os departamentos individualmente haviam passado por inúmeras tentativas de mudança e o ceticismo havia se espalhado, ou seja, ninguém mais acreditava no sucesso das mudanças.

Num clima desses, obter o sucesso pode ser difícil, mas Poul percebeu que precisaria de algo especial para fazer com que seus subordinados encarassem a mudança de forma positiva. Sua solução foi muito simples: teve uma conversa de uma hora com cada um dos 100 novos funcionários, com a finalidade de conhecê-los e deixar-se conhecer. Além disso, estimulou os próprios funcionários a pintarem seus novos escritórios – não para economizar, mas como um exercício de trabalho em equipe e para que sentissem que aquilo lhes pertencia. Todos adoraram a idéia e o ceticismo se transformou em confiança entre a gerência e os funcionários.

Recentemente, a estrutura de todo o serviço de impostos dinamarquês passou por mudanças e o departamento de Poul está passando por uma

nova reestruturação. Como os funcionários reagiram dessa vez? Eles estão dizendo “novas mudanças”? Claro, vamos lá. ”Na última vez tudo foi tão fácil, com certeza podemos passar por isso novamente”.

Muitas empresas enfrentam cada vez mais dificuldades nas mudanças e mais resistência a elas.

Algumas pessoas acreditam que a mudança deve ocorrer apenas quando absolutamente necessário, quando o status quo se torna insuportável por um motivo ou outro. Essas pessoas se surpreenderiam ao descobrir que empresas felizes são muito mais efetivas e rápidas na criação de mudanças positivas do que as empresas infelizes. Por quê? Porque as empresas felizes têm:

- maiores níveis de confiança;
- comunicação mais eficiente;
- compreensão entre os funcionários;
- melhor habilidade na resolução de conflitos;
- mais criatividade e inovação;
- mais energia e motivação.

Na verdade, apenas empresas felizes conseguem chegar a um ponto em que a mudança é perseguida e em que mudança profunda após mudança profunda é transformada em história de sucesso. Organizações infelizes nunca chegam a tal ponto e simplesmente passam a temer e odiar as mudanças que estão por vir.

## **Lucros**

Não há relação de exclusão entre a felicidade no trabalho e os lucros; não se trata de sacrificar uma coisa pela outra; não se trata de uma coisa OU outra, e sim de ambas ou nenhuma. A escolha, na realidade, é a seguinte:

Você deseja que seu negócio seja rico e feliz ou pobre e infeliz?

Decisão difícil, hein?

Vamos adiante: tornar uma sua empresa feliz não é apenas algo uma coisa boa, é na verdade a melhor coisa que se pode fazer por qualquer tipo de negócio, pois influencia positivamente todas as áreas da empresa. Funcionários felizes aprendem mais depressa, comunicam-se melhor, trabalham melhor em equipe, são mais motivados, têm mais energia e criatividade. Além de tudo isso, importam-se com a empresa. Funcionários infelizes não estão nem aí ou até mesmo, ativamente, desejam o mal para a empresa em que trabalham.



Tudo isso significa que a felicidade no local de trabalho torna mais eficientes todas as atividades realizadas ali. Expansão dos negócios, introdução de novos procedimentos, conquista de novos clientes, divisões, incorporações – aconteça o que acontecer, se houver pessoas felizes envolvidas, haverá muito mais eficiência.

## **O futuro do trabalho é feliz**

Nossos ambientes de trabalho estão mudando para melhor. Você preferiria trabalhar no mundo dos negócios hoje ou 100 anos atrás? Ou 50 anos atrás? Mesmo há 20 anos, machismo, discriminação e autoritarismo eram mais comuns do que hoje. Também havia menos liberdade, códigos de conduta muito rígidos e menos espaço para o crescimento e o desenvolvimento profissionais.

Sim, algumas coisas estão piorando. Definitivamente, há mais estresse e ansiedade hoje em dia. Ainda assim, se tivesse de escolher, eu preferiria mil vezes trabalhar no mundo de hoje a trabalhar nos anos 1980, 1950 ou 1920. Mesmo que não notemos ou pensemos nisso, o mundo do trabalho está melhorando.

Se levarmos esse pensamento um pouco mais adiante, em poucos anos haverá predominantemente empresas felizes. Elas são tão mais eficientes



do que suas concorrentes infelizes que facilmente as esmagarão no mercado. As empresas infelizes se tornarão um fantasma do passado!

Uma onda de alegria está chegando ao mundo dos negócios, e as empresas que souberem surfar nessa onda naturalmente obterão mais sucesso e mais felicidade. Aquelas que não conseguirem encarar a onda irão afundar.

## **A infelicidade é simplesmente errada**

*As ações são proporcionalmente corretas à medida que promovem a felicidade e incorretas à medida que produzem o inverso disso.*

*–John Stuart Mill*

Este capítulo mostra que as organizações deveriam escolher o caminho da felicidade por ser esse o caminho melhor para os negócios. Contudo, há uma razão ainda mais importante: trazer felicidade às pessoas é bom e fazê-las infelizes é errado!

Há empresas por aí que empurram seus funcionários para baixo, os deixam estressados e doentes, não os valorizam, promovem intrigas e perseguições e permitem todo tipo de abuso. Embora raramente haja intenção, essas empresas trazem infelicidade às vidas de seus funcionários e os debilitam mental e fisicamente. Não consigo entender como os líderes dessas empresas conseguem dormir em paz. Talvez se escondam no velho argumento de que a única preocupação das empresas deve ser o lucro ou, como disse Milton Friedman, “o negócio do negócio é o negócio”. Todavia, espero que este capítulo o convença de que este é um falso argumento; a felicidade leva ao lucro.

Não há mais desculpa para que ambientes de trabalho infelizes sejam tolerados, já que é tão fácil criar um ambiente inspirador, positivo, saudável e feliz – um ambiente bom para quem nele trabalha e bom para os negócios.



## 18 Quem é responsável pela felicidade no trabalho?

*Helle Schier estava muito entusiasmada. Havia acabado de se formar em enfermagem e já conseguira um emprego como enfermeira no hospital universitário Odense. Entretanto, ao compartilhar com uma amiga a notícia de que trabalharia na H4, a ala pediátrica do hospital, Helle não obteve a reação esperada e ouviu de sua amiga “hum... não sei se devo te dar os parabéns”. Na verdade, a H4 possuía uma reputação péssima. Ali, as enfermeiras não costumavam ajudar umas às outras, os médicos não gostavam das enfermeiras e vice-versa, a equipe administrativa também era motivo de desafeto por parte da equipe de enfermagem, enfim, não era exatamente um lugar alegre para se trabalhar.*

*Ainda assim, Helle aceitou o emprego e começou seu trabalho com uma atitude positiva; logo, porém, teve de admitir: aquele lugar era horrível e a estava deprimindo. Não gostava do trabalho, não se sentia produtiva e passou até a questionar sua escolha profissional. Mas decidiu continuar na batalha e fazer algo a respeito.*

De quem é a responsabilidade de fazer você feliz no trabalho? Do seu gerente? Dos seus colegas? Da empresa? Da sociedade?

Aqui está a verdade: a responsabilidade pela sua felicidade no trabalho é sua, por três razões muito simples:

A felicidade é uma emoção. É algo que se encontra dentro de você e apenas você pode realmente saber como se sente com relação a seu trabalho. Apenas você pode saber se as coisas estão bem ou se mudanças são necessárias.

A felicidade no trabalho é individual. Somente você sabe o que é preciso para que se sinta feliz no trabalho. Assim, você tem a responsabilidade de se certificar de ter o necessário para ser feliz.

Sentir-se feliz no trabalho demanda tomar algumas decisões difíceis. Isso pode incluir abandonar um emprego e procurar outro; enfrentar conflitos desagradáveis, pois evitá-los nem sempre é a melhor solução; lutar contra valores e culturas corporativas existentes. Você é a única pessoa que pode decidir travar alguma dessas batalhas. É sua escolha e sua responsabilidade.

## **A responsabilidade do gerente**

Talvez você se pergunte se os grandes filósofos, como Sartre, Camus e Heidegger, podem nos ensinar algo sobre o mundo dos negócios na atualidade. O excelente livro *Freedom and Accountability at Work*, escrito por Peter Koestenbaum e Peter Block, mostra que a sabedoria desses pensadores ainda é relevante. O trecho a seguir fala sobre motivação, mas o mesmo argumento vale para a felicidade no trabalho:

Agimos como se as pessoas não possuíssem motivação intrínseca, como se fossem para o trabalho todos os dias esperando que alguém lhes acendesse uma chama. Essa crença é comum tanto entre líderes quanto entre funcionários...

E essa crença não tem fundamento. Não podemos ir trabalhar esperando que alguém nos motive, a coisa não funciona assim. A chama tem de estar dentro de você e só você pode acendê-la ou apagá-la.

Opa, perai! Não é responsabilidade do chefe fazer os seus funcionários felizes? Afinal, o chefe é um ~~filho da ...~~, uma pessoa muito desagradável, com certeza seus funcionários se sentirão infelizes. É claro que seu chefe tem uma forte influência sobre a sua felicidade no trabalho, mas a grande responsabilidade é sua. Os gerentes têm três responsabilidades no que diz respeito à felicidade no trabalho, a saber:

Assumir a responsabilidade de se sentirem, eles próprios, felizes.

Conhecer e importar-se com seus funcionários.

Criar uma atmosfera que facilite o trabalho das pessoas.

Como gerente, sua maior responsabilidade é sentir-se feliz no trabalho. Um líder feliz é um modelo para seus funcionários e espalha o bom

humor sem esforço. Um líder infeliz, não importa o quão bem-intencionado, não consegue criar um ambiente de felicidade, necessário para que as pessoas dêem o melhor de si.

Em segundo lugar, os gerentes devem conhecer e importar-se com seus subordinados. Não é possível liderar sem que haja interesse sincero e um certo conhecimento sobre as pessoas lideradas. Elas se sentem felizes no trabalho? O que as faz felizes? Quais são seus objetivos e sonhos? Bons líderes sabem a resposta a cada uma dessas perguntas.

Finalmente, bons gerentes utilizam o conhecimento adquirido para criar uma atmosfera que possibilite um sentimento de felicidade. Aproveitar essa oportunidade depende dos funcionários; não é possível forçar ninguém a ser feliz, como já vimos no capítulo 1.

Obviamente, alguns gerentes fracassam nessas tarefas e, ao contrário, conseguem criar uma atmosfera de desconfiança, apatia, desespero e competição acirrada. Tais gerentes falham em sua responsabilidade de possibilitar a felicidade no ambiente de trabalho. Outros, por sua vez, criam uma atmosfera alegre, positiva, aberta e cooperativa, mas mesmo assim descobrem que alguns de seus funcionários continuam infelizes. Essa responsabilidade, contudo, não lhes cabe.

Analisaremos mais a fundo o papel dos gerentes na felicidade de seus funcionários no capítulo 10.

## **A responsabilidade da empresa**

Certa vez conversei com um grupo de funcionários de uma das maiores empresas dinamarquesas, conhecida por ser um ótimo local de trabalho. Quase não há limites para atingirem seu objetivo de agradar os funcionários, o que inclui academia na empresa, boa comida, educação, frutas à vontade e muito mais.

Contudo, esse grupo de funcionários tinha uma reclamação muito séria e não se sentia satisfeito. “Por que”, perguntavam eles, “o presente de Natal da empresa sempre tem que conter uma garrafa de vinho tinto?. Algumas pessoas preferem branco!”.

A responsabilidade da cúpula de uma empresa é possibilitar aos gerentes a criação de uma atmosfera na qual seja fácil sentir-se feliz no trabalho. Como mostra a história acima, porém, não importa o quanto se tente, não há como forçar as pessoas a se sentirem satisfeitas – isso ainda é responsabilidade delas próprias.

A empresa tem a responsabilidade de priorizar, valorizar e recompensar a felicidade no trabalho. Não adianta a empresa afirmar: “Queremos que nossos funcionários se sintam felizes no trabalho” e depois virar as costas e incentivar o trabalho em excesso, o desrespeito e o autoritarismo.

Veja o que não fazer. Tom Markert, diretor global de marketing e serviço ao cliente da AC Nielsen, diz o seguinte em seu horrível livro *You Can't Win a Fight with your Boss*:

*Esqueça o intervalo de almoço. Não há como trazer lucro à empresa enquanto você está almoçando... se você não ficar trabalhando no horário de almoço, alguém tão inteligente quanto você ficará. É fato: os fortes sobrevivem.*

*[Se você ignorar esse fato,] irá acabar como um animal morto na beira da estrada; você será um corpo caído no acostamento corporativo enquanto seus colegas passarão por você a 120 km/h com seus carros.*

*Eu tenho o hábito de percorrer a empresa bem cedo e bem tarde a fim de verificar quem está dando duro. Aqueles que conseguem resultados e trabalham mais duro que todos os outros são promovidos.*

**Lembre-me de nunca trabalhar para esse cara!**

Essa abordagem selvagem é dura, exaustiva e, no fim das contas, um fracasso. Gerentes que assumem tal postura criam um ambiente de estresse, trabalho em excesso e competição, o que é ruim para as pessoas e para os negócios.

Em vez disso, faça o seguinte:

*Comecei a trabalhar para a minha atual empresa cerca de um mês atrás e durante a primeira reunião com minha equipe informei a todos que*

*preferiria que ninguém trabalhasse mais de 40 horas semanais e que todos deveriam fazer uma hora de almoço.*

*Semana passada tivemos uma reunião na qual pedi que cada um escrevesse todas as suas tarefas em notas de post-it e as pendurassem de acordo com um escala de três pontos (1 = odeio, 2 = não me importo e 3 = adoro). Então rearranjamos as tarefas, de modo que cada um ficasse com aquelas mais interessantes para si e assim as pessoas passaram a realizar as tarefas mais rapidamente e a ir embora para casa no horário.*

*A produtividade da minha equipe aumentou de maneira fenomenal. As pessoas chegam às 8:00h da manhã, prontas para o trabalho e entusiasmadas, cheias de novas idéias. Todos saímos às 17:00h na maior parte dos dias (geralmente quatro em cinco dias) e o resto da empresa parece ofendido com nossa performance e sucesso. Com as prioridades realinhadas, profissionais mais animados para o trabalho e com mais tempo para aproveitarem sua vida pessoal, nosso trabalho está atingindo um patamar mais alto e os resultados mostram-se melhores.*

*–Comentário de Sarah Schroeder, de Chicago, em [positivesharing.com](http://positivesharing.com)*

Observe que a equipe de Sarah realiza mais, trabalhando menos tempo.

## **A responsabilidade dos colegas**

Helle se juntou a três outras enfermeiras da H4, todas recém-formadas, e o grupo decidiu tomar uma iniciativa para fazer da ala um lugar melhor para se trabalhar. Conversaram, então, com a enfermeira-chefe e conseguiram que ela lhes desse um dia de folga para planejarem suas ações. As quatro chegaram a soluções simples. Primeiro, uma festa para a equipe da H4. Nada chique, apenas um churrasco, a fim de proporcionar às pessoas uma oportunidade de se conhecerem fora do trabalho e estabelecerem relacionamentos. Depois, direcionaram o foco para o reconhecimento. Elas ouviram falar da “Ordem do Elefante” do Kjaer Group e copiaram a idéia. Compraram um pequeno elefante de pelúcia que podia ser enganchado em seus uniformes. Agora sempre que alguém na H4 merece um elogio, essa pessoa recebe o elefante. Além disso, as



enfermeiras mantêm um jornalzinho interno, no qual publicam o fato pelo qual alguém mereceu o elefante. O jornal contém notas do tipo:

“A Vilma faz muita diferença aqui. Ela sempre organiza tudo, o que facilita muito a vida de todas as enfermeiras.”

“É difícil escolher uma pessoa a quem dar o elefante, mas eu o estou dando a Nina por sua calma, mesmo em situações extremas, e por sua grande competência.”

“Acho que todos no H4 merecem um elefante, mas hoje eu o estou dando à Joana porque ela é maravilhosa com as crianças, sejam elas de qualquer idade.”

A idéia do elefante funcionou muito bem e logo as pessoas passaram a notar a diferença no H4, os médicos, as enfermeiras, a enfermeira-chefe e especialmente as crianças e suas famílias.

Seus colegas não são responsáveis pela sua felicidade no trabalho e pensar “serei feliz quando Susan parar de falar tão alto ao telefone, John parar de criticar tudo e todos e Martin parar de fofocar”, não o levará a lugar algum.

Você e seus colegas têm a responsabilidade de trabalhar juntos a fim de criar uma atmosfera na qual seja fácil encontrar a felicidade. Agora, ser realmente feliz em tal ambiente é da responsabilidade de cada um.

## **A sua responsabilidade**

Como resultado pelas simples iniciativas tomadas por Helle e suas colegas, H4 é hoje um lugar feliz para se trabalhar, e as quatro enfermeiras responsáveis pelo pontapé inicial agora ensinam outras alas do hospital a fazer o mesmo. As moças são conhecidas no hospital como “as meninas felizes”.

Elas sentem a diferença, assim como os médicos e as crianças admitidas no hospital e suas famílias. O humor e a qualidade da atenção oferecida aos pacientes melhoraram muito.

Aqui estão suas quatro responsabilidades principais com relação à felicidade no trabalho:

- 1 Saber o que o faz feliz ou infeliz no trabalho.
- 2 Dizer a outras pessoas como você se sente e o que o faz feliz ou infeliz.
- 3 Tomar iniciativa para conseguir ser feliz.
- 4 Ajudar a criar um ambiente de trabalho em que seja fácil para outras pessoas serem felizes.

Enquanto você ficar sentado esperando que seus colegas, gerentes e empresa o façam feliz, nada irá acontecer. As coisas começarão a melhorar no momento em que você tomar as rédeas.

Tome a iniciativa e faça uma grande diferença em sua vida e na vida de seus colegas. A história da H4 mostra que não são necessários grandes recursos, apoio da administração, consultores externos ou muito tempo. Todo o necessário é disposição para assumir a responsabilidade e agir.

Nada disso significa que você deva agir sozinho. Como Helle, recrute seus colegas interessados na felicidade no trabalho. Com ajuda, tudo fica mais fácil. Só não espere que outros façam por você. Como disse Jerry Garcia, do The Grateful Dead:

“Alguém precisa fazer alguma coisa, e é tão patético que tenha que ser a gente”..





## 19 Como trazer a felicidade no trabalho até você

Com certeza, há muita escolha. Que tal ler um dos livros de Steven Covey? Ou de David Allen, como por exemplo *A Arte de Fazer Acontecer*? Deixando de lado a leitura, talvez o que você precise seja de um mentor. Quem sabe um treinamento anti-estresse? Ou mediação de conflitos. Aconselhamento de carreira? Você pode também aprimorar seu estilo de comunicação, a forma como você se apresenta ou ...

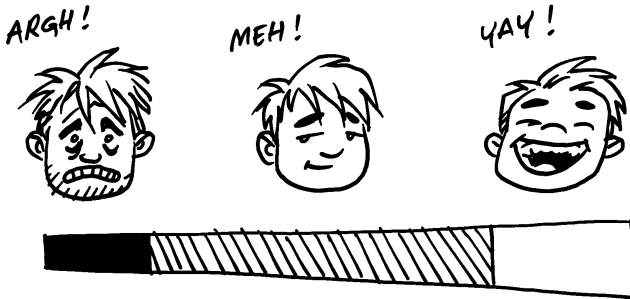
A verdade é que as opções são ilimitadas e muitas delas são realmente boas. O melhor, porém, seria partir de outro ponto: comece fazendo-se feliz no trabalho. Este capítulo o guiará nessa tarefa. As ferramentas aqui oferecidas foram desenvolvidas para os meus workshops e vêm sendo utilizadas por muitos profissionais, em diversas empresas. Os exercícios funcionam de verdade se você os fizer conforme indicado. Apenas dar uma olhada nas perguntas propostas e formular respostas em sua cabeça não dá certo. Se você despende um pouco do seu tempo para refletir e escrever as respostas, novas idéias e conceitos terão mais chances de florescer.

Aqui estão as etapas:

- 1 Qual seu nível de felicidade no trabalho?
- 2 O que o faz feliz no trabalho?
- 3 Visualize seu objetivo.
- 4 Conheça os seus próprios motivos.
- 5 Decida-se pela felicidade.
- 6 Devo ir ou devo ficar?
- 7 Prepare um plano de felicidade.

Você pode encontrar folhas para os exercícios no website do livro ([www.positivesharing.com/happyhouris9to5](http://www.positivesharing.com/happyhouris9to5)).

## Qual seu nível de felicidade no trabalho?



Este é o ponto no qual o livro poderia ter incluído um teste com 200 perguntas, cujas respostas, fornecidas por você, indicariam seu nível exato de felicidade. Mas, seja sincero, você já sabe como se sente com relação a seu trabalho, não é mesmo?

Ao considerar tudo o que é bom e tudo o que é ruim em seu trabalho, aposto que você sabe bem em qual das três categorias abaixo você se encaixa:

Argh! Odeio meu emprego e preferiria andar um quilômetro sobre carvão em brasa do que ter que voltar para mais um dia de trabalho.

Ah... Meu trabalho é mais ou menos. Eu posso continuar lá ou sair. Não é nem bom nem ruim.

U-hu! Adoro meu trabalho. É tão legal que eu pagaria para continuar naquela empresa. Mas, por favor, não comente essa última parte...

Refleta um pouco e avalie seu emprego. Onde você se encontra neste momento? Na maioria das pesquisas, 10% dos funcionários afirmam odiar o trabalho e de 10 a 20% das pessoas dizem adorá-lo. O restante, entre 70 e 80%, encontram-se em algum ponto entre esses extremos.

Caso você se encaixe no grupo do “argh”, tudo que posso lhe dizer é que algo precisa ser feito a respeito urgentemente. Se você está no grupo do

“u-hu”, é possível fazer de seu trabalho algo ainda mais prazeroso; ou. Ou, o que seria melhor, sugiro que você espalhe sua felicidade a seus colegas de trabalho.

“Ah...” é uma situação perigosa, pois é cômoda. É fácil aceitar um trabalho satisfatório, seguro, razoavelmente divertido, razoavelmente chato, mais ou menos desagradável. Não aceite! Estou falando sério. Não aceite essa situação – melhore-a para “u-hu”. Quando você está no “mais ou menos”, você se torna apenas uma sombra de si mesmo; você está utilizando apenas uma pequena fração de seu potencial. Além disso, você não afeta ninguém ao seu redor com sua energia positiva e sua felicidade, e não volta para casa com a sensação de ter deixado a sua marca.

Não se acomode, opte pela felicidade e então descubra o que é necessário para alcançá-la.

## **O que o faz feliz no trabalho?**

Tente se lembrar de uma situação que o deixou feliz no trabalho. Pode ser no seu atual emprego ou em um emprego anterior, não importa, o importante é que você se lembre de uma situação específica, não algo como “Nossa, trabalhar para o grupo XYZ foi maravilhoso”, e sim “Nossa, aquela vez no XYZ, dois anos atrás, quando terminamos o processo ABCD e fizemos uma festa enorme, como foi legal”. Não precisa ser a melhor experiência de trabalho da sua vida, apenas uma experiência muito boa.

Esse exercício pode mostrar-se surpreendentemente difícil. A maioria de nós tem mais facilidade para se lembrar de experiências ruins; lembrar-se de situações boas requer um certo esforço. Caso você não consiga se lembrar de uma única experiência positiva relacionada a trabalho, pense em algo que aconteceu na escola ou faculdade, ou ainda alguma experiência obtida em sua vida pessoal, por exemplo com um trabalho voluntário. Reflita e procure encontrar uma lembrança positiva. Escreva-a. Depois pense em outras duas e as anote também.

Para cada uma das três experiências anotadas, escreva as respostas para as perguntas abaixo. A fim de que o exercício seja ainda mais efetivo,

junte-se a um amigo e entrevistem-se utilizando as perguntas. O entrevistador deve escrever as respostas obtidas.

Aqui estão as perguntas:

O que aconteceu? Quais eram as circunstâncias? Quem estava envolvido? O que você fez?

Como foi? Como você se sentiu? Foi uma boa experiência?

Como essa experiência afetou a qualidade do seu trabalho?

Como era o seu relacionamento com seus colegas, clientes, fornecedores e outros no trabalho?

Como a experiência o afetou fora do ambiente de trabalho?

Escreva pelo menos cinco fatores que possibilitaram essa experiência. Que pessoas, valores, práticas, ferramentas etc. estavam envolvidas e ajudaram a fazer tal experiência acontecer?

Escreva pelo menos cinco coisas relacionadas a essa experiência que você gostaria de vivenciar mais no futuro.

O que você acaba de fazer é um exercício baseado em investigação apreciativa, uma técnica excelente fundamentada na idéia de que a melhor maneira de se criar mudanças positivas é levar em conta o que funcionou no passado e que você gostaria de repetir no futuro, em vez de se concentrar nos problemas vividos para que estes sejam evitados. Essa técnica é ótima por uma série de razões:

### **Você se lembra de boas experiências no trabalho.**

É tão fácil lembrar-se daquele chefe tirano que você teve há anos, mas incredivelmente difícil lembrar-se da maravilhosa equipe de trabalho da qual você fez parte no ano passado. A maioria das pessoas tende a não valorizar as boas experiências e remoer os problemas, as situações negativas e as pessoas irritantes. Esse exercício treina sua habilidade de se lembrar das boas experiências, habilidade essa crucial para a sua felicidade no trabalho.

## **Você se concentra em experiências da vida real**

Ao examinar a pergunta “O que me faz feliz no trabalho?”, é tentador listar: aumento de salário, promoção, bônus e outras coisas do tipo, pelas quais fomos ensinados a lutar, mas não necessariamente aquelas que realmente nos fazem felizes. Com o exercício proposto acima, você não cai nessa armadilha, já que é preciso pensar em situações específicas. As experiências positivas pelas quais você passou provavelmente terão o mesmo efeito no futuro.

## **É divertido e animador**

Pode ser difícil no início, mas, quando você consegue, lembrar-se de boas experiências é muito divertido. Pensar apenas no que não deu certo deprime e enfraquece. Pensar no que foi bom dá energia e confiança num futuro positivo.

## **Você se concentra naquilo que quer e não naquilo que não quer**

Não é possível desenvolver uma vida profissional saudável com base naquilo que se deseja evitar, pois:

Geralmente obtemos mais daquilo em que nos concentramos. Se focarmos nos problemas a serem evitados, infelizmente a tendência é de que o contrário aconteça.

Há um número quase infinito de coisas a serem evitadas no trabalho. Sempre é possível adicionar um item à lista. Descobrir o que o faz feliz é muito mais simples e administrável.

Mesmo que conseguisse evitar tudo que o faz infeliz no trabalho, isso não significaria exatamente a sua felicidade – apenas significaria que você não seria infeliz. Em outras palavras, evitar problemas o ajuda a se encaixar no grupo do “Ah...”, nada, além disso. Para chegar ao “u-hu”, é preciso concentrar-se no que o faz feliz.

O próximo passo é descobrir como o trabalho e a vida pessoal ficarão uma vez atingido o objetivo da felicidade profissional.

## **Visualize seu objetivo**

Neste exercício você irá visualizar como seria um dia de trabalho em que você estivesse muito feliz. Isso é importante por três motivos:

Saber como o seu objetivo se traduziria em realidade lhe oferece um alvo específico no qual apontar sua mira.

Saber como seria bom atingir seu objetivo lhe dá energia para tomar atitudes.

Você se concentra no que deseja atingir (e não no que deseja evitar), o que programa seu subconsciente para a consecução desse objetivo.

Imagine-se no grupo “u-hu”, adorando seu trabalho, o qual lhe dá oportunidades de crescimento, aprendizado, conquistas e desafios. Você acorda de manhã completamente animado para o trabalho. Nada de ficar mais cinco minutinhos na cama, e mais cinco, e mais cinco. Você pula da cama, pois mal pode esperar pelo seu dia de trabalho.

Seu chefe é excelente e seus colegas são fantásticos. Seu trabalho é interessante e divertido. Todas as manhãs você chega animado; todas as tarde você vai embora com orgulho. Seu trabalho tem significado, você ajuda as pessoas a seu redor, você é reconhecido pelo que faz e pela pessoa que é, seus clientes o adoram e falam maravilhas a seu respeito.

Imagine sentir-se assim tão bem com relação a seu trabalho. Realmente coloque-se nesse lugar e procure sentir o que sentiria nessa situação. Agora responda às seguintes questões, como se estivesse completamente feliz com seu trabalho:

Quando você acorda, o que sente? Que emoções você tem?

No que você pensa quando vai para o trabalho?

Ao chegar à empresa, o que você sente?

Ao cumprimentar seus colegas, como é sua voz? Como é a voz deles?

Qual a expressão facial de seus colegas? E a sua?

O que você ouve? Que sons dominam o lugar?

Você enfrenta um problema no trabalho. Qual sua reação?

Você se desentende com um colega. Como você lida com a situação?

Seu chefe vem até você cumprimentá-lo. Como é a voz dele? E sua expressão facial? Como você se sente por seu chefe ter ido até você?

Um colega pede sua ajuda. Como você reage?

Sua equipe faz um trabalho maravilhoso. Como você se sente? Como você comemora?

Ao chegar em casa depois do trabalho, como você se sente? Como está seu corpo?

O que você imagina para o próximo dia de trabalho?

Há uma folha para este exercício no website do livro, além de uma versão em mp3 para download.

## **Conheça os seus próprios motivos**

O próximo passo é perguntar a si mesmo porque sua vida no trabalho e fora dele irão melhorar se você estiver feliz no trabalho. Tenho certeza de que é fácil entender que a felicidade no trabalho causará um grande impacto em outras áreas de sua vida. Saber disso lhe dará motivação para tomar as atitudes necessárias.

Para descobrir suas razões, responda às seguintes perguntas, no papel.

Se eu fosse completamente feliz no trabalho, o que seria diferente em:

Meu dia de trabalho?

Meu relacionamento com meus colegas?

Meu relacionamento com os clientes?

Minha produtividade?

Minha motivação?

Meu relacionamento com meu chefe?

Meu relacionamento com meus subordinados (se aplicável)?

Minha carreira?

Minha situação financeira?

Minha vida pessoal?

Estresse e pressão?

Minha saúde e bem-estar?

Meu relacionamento com minha família e meus amigos?

Analise suas respostas. Qual a diferença quando se está feliz no trabalho? A vida é um pouco melhor? Muito melhor?

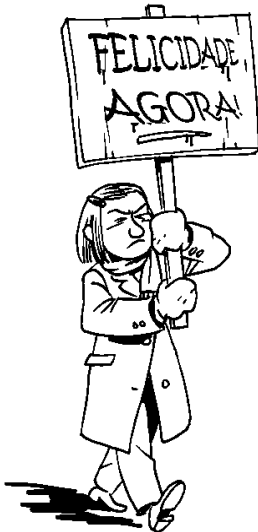
Conhecer seu objetivo e saber por que vale a pena lutar por ele o deixa com apenas uma opção a considerar.

## Decida-se pela felicidade

Sem comprometimento, há hesitação, a chance de voltar atrás, sempre a ineficiência. Levando-se em conta todas as ações de iniciativa (e criação) há uma verdade elementar, cuja ignorância aniquila inúmeras idéias e lindos planos:

*No momento em que uma pessoa se compromete, a Providência começa a trabalhar em seu favor. Todas as coisas acontecem para ajudar algo que, de outra maneira, não aconteceria. Um cadeia de eventos inicia-se com a decisão, e toda uma gama imprevista de acontecimentos e assistência material, com os quais se jamais sonhara, vêm ao seu encontro.*

*—William Murray, membro de uma expedição escocesa ao Monte Everest*



Na página xx eu afirmei que a felicidade no trabalho começa com uma decisão. Antes de alcançar qualquer progresso significativo, é preciso decidir-se a ser feliz.



Não me entenda mal – decidir-se pela felicidade não o fará feliz num passe de mágica. A decisão é o primeiro passo de uma caminhada.

Lembre-se também de que a decisão não é pela satisfação. Seu objetivo não é uma vida profissional satisfatória, razoável. Seu objetivo é atingir níveis inacreditáveis, magníficos e exuberantes de felicidade no trabalho. Sua opção é “u-hu” e não “ah...”.

Essa é a opção possível. Agora que você já sabe o quanto está feliz ou infeliz com seu atual trabalho, o que o faz ou faria feliz e como será sua vida quando você for muito feliz no trabalho – você tomará a decisão de ser feliz?

Antes de responder, lembre-se de que toda decisão traz conseqüências. Escolher ser feliz acarreta ter de tomar as iniciativas necessárias para tanto.

Caso sua situação atual não seja boa, você terá de enfrentar uma decisão mais difícil...

## **Devo ir ou devo ficar?**

*Michael sentia-se preso em um trabalho que odiava. Ocupar o cargo de gerente de TI de uma empresa pode até parecer algo bom, mas a realidade para esse pai de dois filhos era o estresse, o conflito, a intriga, a competição interna e muitas, muitas horas extras.*

*Michael queria muito abandonar a empresa, mas não via saída. Seu salário era ótimo e sua situação econômica, bastante delicada. Mesmo dividindo as despesas com sua esposa, que também trabalhava, o dinheiro era justo para as contas da família. Conseguir economizar um trocado para as férias familiares anuais era uma luta. A família constantemente temia o aparecimento de despesas imprevistas.*

*Finalmente, houve uma disputa de poder e Michael não agüentou. Abandonou o emprego e, depois de alguns meses sem salário, foi contratado por uma empresa com um ambiente de trabalho muito melhor, mas que oferecia metade do salário anterior de Michael. A família avaliou a situação e um fato triste tornou-se claro: não seria*

*possível manter a casa na qual moravam. Terminaram, então, por vendê-la e mudaram-se para um apartamento bem menor.*

*Um ano mais tarde, Michael olhou para trás e analisou sua situação da seguinte forma: “Ter abandonado aquele emprego foi a melhor decisão que tomei, tanto para mim quanto para minha família. Meu único arrependimento é não tê-la tomado muito tempo antes. É verdade que eu vinha do trabalho para uma ótima casa, num bairro privilegiado, mas também é verdade que eu geralmente chegava cansado demais para brincar com meus filhos e estressado demais para conversar com minha mulher. Hoje eu chego em casa razoavelmente cedo, sentindo-me feliz, relaxado e pronto para apreciar minha família. Talvez as crianças não gostem de ter de dividir um quarto, mas posso dizer com toda a certeza que ninguém em minha família trocaria nossa atual situação pela vida que levávamos um ano atrás”.*

Uma vez tomada sua decisão de ser feliz no trabalho, aqui está uma decisão mais básica a ser tomada: você deve tentar ser feliz no seu trabalho atual ou será melhor mudar de emprego? Você pode melhorar sua situação na empresa para a qual trabalha no momento? Você já tentou? Que resultados obteve? Há duas opções possíveis:

A mudança pode ser real, embora não seja fácil ou rápida, mas você acredita que a situação em seu trabalho atual pode melhorar.

Acreditar numa mudança não é realista. A cultura de sua empresa é muito engessada ou simplesmente uma mudança seria muito difícil.

Não estou tentando convencê-lo a mudar de emprego nem estou tentando fazer o contrário. O que desejo é convencê-lo a escolher. Opte por ficar onde está e transformar a realidade em uma situação profissional feliz ou escolha sair e buscar sua felicidade. Como dizem os filósofos, a maior dor não é tomar uma decisão em detrimento de outra, e sim não tomar uma decisão.

É possível imprimir mudanças a seu trabalho atual? Lembre que:

Não é necessário mudar toda a empresa. Melhorar o humor de sua equipe ou departamento pode ser suficiente.

Temos tendência a pensar que mudanças são impossíveis, mas ao acreditarmos nisso, subestimamos nossa própria habilidade de fazer a diferença. Lembre-se da história das enfermeiras, descrita no capítulo 8.

Não existe trabalho dos sonhos. Qualquer trabalho é tão bom quanto a sua capacidade de torná-lo bom.

Apenas você conhece a realidade da sua situação. O importante é dar uma chance a seu trabalho atual de fazer você feliz, mas sem que você se acabe tentando mudar o imutável.

Trocar de emprego pode parecer assustador, mas para muitos é a única chance de encontrar a felicidade no trabalho. Se esse for o seu caso, por favor, tome uma atitude o quanto antes. Essa é uma decisão com conseqüências sérias, que incluem perda de identidade, prestígio e segurança financeira. Insisto em dizer: essa é uma decisão que cabe apenas a você.

Caso você se decida por mudar de emprego, os outros exercícios propostos neste capítulo oferecem uma lista de fatores a serem buscados em seu próximo emprego e uma lista de razões para fazê-lo. Utilize os resultados dos exercícios a fim de conseguir a motivação para ir em busca de uma nova situação de trabalho, a qual certamente oferecerá muito mais chances de felicidade.

É cômodo e fácil continuar em um emprego do qual não gostamos apenas pelo salário e a estabilidade. Muitas pessoas vivem essa situação. O pior de tudo é que, quanto mais adiamento, mais fácil se torna lidar com a situação, mais difícil se torna acreditar que o trabalho pode ser divertido e mais difícil fica partir para outra.

Ao perceber que a felicidade não pode ser atingida em seu trabalho atual, tome uma atitude com urgência. Na página 111 há algumas sugestões de como reduzir o medo do fantasma do desemprego.

## **Prepare um plano de felicidade**

É hora de planejar. Não, nada de planejamentos tradicionais – vamos bolar um plano que realmente funciona. Faremos nosso plano no capítulo 11.



## 20 O que os gerentes podem fazer

Complete esta frase: Nossa empresa coloca os/as \_\_\_\_\_ em primeiro lugar.

*Hal Rosenbluth tomou uma decisão ousada: como CEO e proprietário da Rosenbluth International, empresa com 6.000 funcionários especializados em viagens corporativas, ele decidiu que sua organização colocaria os funcionários em primeiro lugar. Enquanto em outras empresas a satisfação dos clientes e investidores paira soberana sobre de tudo, Rosenbluth colocou a felicidade de seus funcionários como prioridade.*

*Os resultados foram espetaculares: crescimento recorde, lucros recordes e, o melhor de tudo, os clientes adoraram o serviço extraordinário oferecido pelos funcionários felizes da Rosenbluth. O executivo explica a abordagem da empresa em seu livro *O Cliente em Segundo Lugar*.*

*O comprometimento de uma empresa a seus valores é posto à prova em momentos de adversidade. A Rosenbluth International passou por um desses momentos depois do 11 de setembro. Da noite para o dia, o número de viagens corporativas caiu drasticamente e a recuperação demorou a acontecer. Rosenbluth fez de tudo para evitar cortes de funcionários. Despesas foram cortadas e os funcionários, gerentes e executivos perderam benefícios. Por fim, não houve alternativa e a Rosenbluth International decidiu despedir mil funcionários. Como lidar com tal situação em uma empresa que coloca seus funcionários em primeiro lugar?*

*No capítulo mais emotivo de seu livro, na verdade um epílogo escrito após o 11 de setembro, Rosenbluth diz que cortes maciços de pessoal certamente não contentam a nenhum funcionário, mas manter todo o quadro de pessoal e ir à falência um ano mais tarde teria causado ainda mais descontentamento.*

*O executivo relata ter escrito uma carta a toda a organização explicando sua decisão e os motivos que haviam-no feito chegar a ela, em detalhes. O resultado foi inacreditável: funcionários despedidos dirigiram-se ao escritório de Rosenbluth dizendo ter entendido a decisão e agradecendo pelo tempo que trabalharam na empresa.*

*A carta enviada aos funcionários também continha uma promessa: aqueles que continuassem na empresa fariam o possível e o impossível para trazer a organização de volta à sua velha forma, de modo que todos os despedidos pudessem ser recontratados. Seis meses mais tarde, 500 funcionários, dentre os mil despedidos, foram recontratados e a empresa continuou sua jornada rumo à recuperação.*

Este capítulo se destina aos líderes, em todos os níveis, que desejam espalhar alegria a sua equipe, departamento, divisão ou mesmo por toda uma organização.

Espero que o livro já o tenha convencido de que a felicidade no ambiente de trabalho é algo bom por natureza, que irá trazer melhores resultados a seus negócios e que facilitará seu trabalho como líder, além de torná-lo mais divertido. Este capítulo traz as diretrizes para a felicidade em sua empresa:

Busque sua própria felicidade.

Despenda tempo para seu pessoal.

Qual o nível de felicidade de seus funcionários?

Visualize sua empresa feliz.

Crie um business case para a felicidade no trabalho.

Coloque a felicidade em primeiro lugar.

Prepare um plano de felicidade

Você encontra folhas para cada um dos exercícios propostos neste capítulo no website do livro: [www.positivesharing.com/happyhouris9to5](http://www.positivesharing.com/happyhouris9to5).

## **Busque sua própria felicidade**

*Um estudo realizado em 2005 por pesquisadores da Universidade de Minnesota com trabalhadores da área de saúde chegou às seguintes conclusões:*

*Gerentes entusiasmados afetam positivamente as emoções de seus subordinados.*

*Funcionários cujos gerentes são infelizes são eles próprios menos felizes, entusiasmados e otimistas, e mais irritados e ansiosos.*

*O comportamento de um líder afeta o humor dos funcionários, mesmo que não haja interação direta.<sup>21</sup>*

Quando todas as ações de um líder sinalizam “Gente, odeio meu trabalho”, essa atitude contagia os funcionários. Por quê? Porque os gerentes têm a atenção de seus funcionários voltada para si. Tudo que façam ou digam certamente será visto e ouvido. O gerente estabelece o tom da organização.

Como gerente, você precisa começar buscando sua própria felicidade. Não à custa dos outros, mas em consonância com eles. Todas as sugestões apresentadas nos capítulos anteriores se aplicam igualmente a funcionários e gerentes. Comece por ali.

Enquanto você estiver trabalhando para conquistar sua própria felicidade no trabalho, também é possível começar a espalhar um boa atmosfera em sua organização e possibilitar que as pessoas a seu redor sejam felizes.

## **Despenda tempo para seu pessoal**

*Marissa Mayer, vice presidente de uma divisão do Google, sabe como é importante para os funcionários poderem levar suas idéias, dúvidas e sugestões a um lugar específico. Por isso, ela oferece uma hora diária para responder a qualquer pergunta ou ouvir qualquer idéia de seus funcionários. Há uma lista em sua porta, para quem quiser uma vaga em*

*sua agenda de Marissa, além de sofás e tomadas para laptop na antesala de seu escritório, para aqueles que tiverem de esperar.*

Muitos líderes se preocupam apenas com seu trabalho, chegando ao ponto de não terem tempo para seus funcionários. Tais líderes ignoram o fato mais importante quando o assunto é felicidade no trabalho: a interação diária com as pessoas. Isso, sobretudo, significa que os líderes precisam estar dispostos a despende tempo com seus funcionários. Aqueles que não o fazem sacrificam a eficiência de seu pessoal a fim de aumentar a sua própria e enviam uma mensagem clara: os funcionários não são valorizados. Aqui está um exemplo:

*Meu novo gerente parece esforçar-se em fazer infelizes os seus subordinados. Durante nossa reunião semanal, um de meus colegas pediu uma reunião pessoal com ele a fim de conversar sobre seu trabalho. Esse colega se sente infeliz no trabalho, seu cargo pode vir a ser extinto e ele gostaria de discutir essas questões. Nosso gerente respondeu: não terei espaço na minha agenda nas próximas quatro semanas, tenho outras prioridades. Todos nós nos sentimos como se houvéssemos levado um soco no estômago.*

*–Comentário postado em [positivesharing.com](http://positivesharing.com)*

Por outro lado, gerentes que oferecem um pouco de seu tempo a seus funcionários os fazem sentir-se valorizados, compreendidos e motivados, além de criarem uma relação de confiança. Veja como conseguir isso:

*Eu trabalhei para um banco onde meu chefe costumava celebrar cada conquista de maneira especial; um almoço ou uma conversa, sempre mostrando apreciação. O melhor de tudo, porém, era que ele me explicava o quão importante para o banco era o que eu havia realizado. Por exemplo, sou administrador de network e, quando reconstruímos a network do banco e eu otimizei a comunicação com os escritórios remotos, ele me disse: “Graças a você, o número de créditos que o banco pode gerenciar a distância aumentou em 200%”. Senti-me muito orgulhoso, pois meu trabalho fazia diferença para aquela instituição.*

*–Comentário postado em [positivesharing.com](http://positivesharing.com)*

Esse gerente despendia tempo para agradecer seus funcionários pessoalmente e o impacto causado na motivação e felicidade do pessoal mostrou-se enorme. É impossível que um gerente não tenha tempo para isso.

Ademais, gastar tempo com seus funcionários o seu pessoal é a única solução viável para saber como se sentem com relação ao trabalho. Você sabe se seu pessoal seus funcionários se sente sentem felizes ou infelizes?

## **Qual o nível de felicidade de seus funcionários?**

*Um dos bancos mais bem-sucedidos da Dinamarca fica em uma pequena cidade chamada Middelfart. Quando criança, morei ali por alguns anos. O nome da cidade sempre era motivo de piada entre meus parentes americanos. Ainda não consigo entender por quê – é um nome muito respeitável para uma cidade dinamarquesa...*

*Bem, esse banco, chamado Middelfart Sparekasse, definiu como sua missão algo muito inspirador:*

- 1. Trataremos nossos clientes de maneira a mantê-los e fazer com que nos recomendem àqueles que ainda não são nossos clientes.*
- 2. Trataremos nossos funcionários de maneira a fazer com que eles aguardem mais um dia de trabalho com ansiedade e sintam-se orgulhosos por trabalharem aqui.*
- 3. Ganharemos dinheiro suficiente para cumprirmos as duas proposições acima.*

Qual o nível de felicidade dentro de sua empresa ou em seu departamento? Essa é uma pergunta geralmente dirigida ao RH, que então realiza uma pesquisa de satisfação com resultados cheios de estatísticas, os quais por sua vez podem ser manipulados de diversas maneiras, produzindo uma variedade de outros resultados, o que remete a Mark Twain, para quem existe três tipos de inverdades: “mentiras, mentiras descaradas e estatísticas”.

Qualquer líder de valor sabe se e o quanto os seus funcionários estão felizes. Essa é uma de suas responsabilidades mais básicas, não é preciso



analisar uma pilha de gráficos. Esse conhecimento deve vir da interação com as pessoas.

Proponho um desafio, na verdade um exercício muito simples:

- 1 Faça uma lista de todas as pessoas que se reportam diretamente a você. Caso não consiga fazer a lista por não saber de cor os nomes de todos os seus funcionários, esse é um bom ponto de partida.
- 2 Ao lado de cada nome, escreva o quão feliz com relação ao trabalho você acha que essa pessoa se sente: Argh, Ah... ou U-hu (conforme definido na página xx).
- 21 Ao lado de cada avaliação, explique suas razões. O que o faz pensar que determinada pessoa se sente de tal maneira?

Aqui está um exemplo:

<b>Nome</b>	<b>Avaliação</b>	<b>Razões</b>
Alice Smith	U-hu	Sempre bem-humorada durante as reuniões, elogia seus colegas e cumprimenta a todos de maneira muito animada todos os dias.
Lisa Nilsson	Ah...	Quieta nas reuniões, nunca se oferece para realizar tarefas, não parece comprometida.
John Wallace	Argh...	Parecia infeliz durante o almoço na semana passada e faltou diversas vezes nos últimos três meses alegando problemas de saúde.
Mia Jensen	?	Boa pergunta. Nunca reclama, mas nunca parece muito feliz.
Mike Wagner	U-hu	Sempre sorri, preparou uma ótima happy hour no mês passado. Os

		clientes o elogiam muito.
--	--	---------------------------

Há uma folha pronta para esse exercício no website do livro.

Você consegue avaliar todas as pessoas que trabalham para você ou apenas algumas delas? Caso você não se sinta seguro para realizar as avaliações ou simplesmente não consiga avaliar o nível de felicidade de seus subordinados com relação ao trabalho, adicione o quarto passo:

4. Observe seus funcionários por alguns dias a fim de obter mais informações. Não conte a eles nem pergunte diretamente como se sentem, apenas os observe. Cuidado para não parecer estranho, somente lance um olhar mais criterioso sobre as pessoas. Uma vez obtidos mais dados, atualize sua tabela.

Chegamos, então, à última etapa do exercício:

## **É hora de analisar as suas avaliações**

Bata um papo de 15 minutos com cada um de seus funcionários e descubra o quanto estão felizes. Peça que se auto-avaliem na escala de “argh” a “u-hu”. Além disso, pergunte o que os faz felizes no trabalho e o que poderia fazê-los efetivamente mais felizes. Não se esqueça de perguntar a eles o que pensam da sua maneira de trabalhar.

Desenvolva esse exercício agora e repita-o periodicamente – a cada três meses é uma boa medida.

Você pode pensar que não há tempo hábil para a realização desse exercício, sua agenda está lotada! A verdade, porém, é que você não tem tempo para não fazê-lo. O exercício provavelmente leva 15 minutos por funcionário a cada três meses, mas economiza muitas horas em longo prazo. Encare a prática como um sistema de alarme que sinaliza problemas antes que aconteçam. Com ela, você ajudará a trazer felicidade ao ambiente de trabalho e todos se beneficiarão. Não veja o tempo gasto no exercício como uma despesa, mas sim como um investimento que se pagará muitas vezes com aumento de produtividade, diminuição de faltas e menor giro de pessoal.

Entretanto, prepare-se para a seguinte situação: talvez você venha a ouvir comentários imprevistos e desagradáveis a respeito da sua liderança. O segredo é estar aberto tanto a elogios quanto a críticas. A definição de um ótimo líder não é “aquele que não erra”, mas “aquele que está sempre disposto a aprender e a melhorar seu estilo de liderança”.

Receba o feedback de maneira aberta e construtiva e sempre faça mais perguntas, a fim de se certificar-se de ter entendido bem o que ouviu. Depois, agradeça o funcionário por sua franqueza. Então, é preciso agir com relação às críticas recebidas, mostrando a todos o seu comprometimento em melhorar sua liderança e em ouvir seus funcionários genuinamente.

## **Visualize sua empresa feliz**

Conhecer seu objetivo é de grande ajuda para conseguir atingi-lo. Não apenas conhecê-lo mental e racionalmente, mas também visual e emocionalmente. Como é o seu objetivo na vida real? Como fará você se sentir? O exercício a seguir proporcionará uma idéia bem clara disso. Ele se parece com o exercício proposto no capítulo anterior, no qual falamos sobre como seria sua felicidade pessoal no trabalho.

Imagine ter atingido sua meta. Você fez do seu departamento, equipe ou organização um local de trabalho completamente feliz. Todos ali estão comprometidos e motivados. As pessoas amam o que fazem, chegam ao trabalho entusiasmadas e vão para casa orgulhosas do que fizeram. As reuniões são divertidas e positivas. Idéias criativas sempre vêm à tona e muitas delas são desenvolvidas. Enquanto seus funcionários estão efetivamente se divertindo, eles estão realizando um trabalho excelente. Os clientes tecem elogios constantes ao serviço recebido e a produtividade e a qualidade nunca estiveram tão altas.

Procure realmente colocar-se nesse futuro. Veja o que você veria e sinta o que sentiria caso estivesse realmente ali. Então, volte-se às perguntas abaixo e escreva suas respostas:

Você está em casa de manhã, um pouco antes de sair para o trabalho. Como se sente em relação ao dia que você está por viver?

Você chega ao escritório e encontra alguns de seus funcionários. Como eles o cumprimentam? Como você os cumprimenta?

Você está em uma reunião com alguns de seus funcionários. Como são suas vozes? E a sua?

Um novo funcionário está iniciando hoje. Como você o recebe? Qual é a primeira impressão que essa pessoa tem de você, do ambiente de trabalho e dos colegas?

- 1 Um de seus funcionários realizou um trabalho espetacular. Qual sua reação? Como o funcionário a recebe?
- 2 Você precisa dar um feedback negativo a um funcionário. Como você aborda a situação? Qual a reação do funcionário?
- 3 Sua organização realizou um trabalho excelente. Como você celebra a conquista? Como você se sente? Como as pessoas reagem durante a celebração? Elas parecem felizes?
- 4 Sua organização não conseguiu atingir um determinado objetivo. Qual sua reação? Qual a reação dos seus funcionários?
- 5 Você anda pela sua organização e vê seus funcionários trabalhando. Como eles parecem se sentir? Que expressões você vê em seus rostos? Que sensação você tem ao ouvir as vozes deles? Que sons dominam o ambiente?
- 6 Você chega em casa após um dia de trabalho e ouve a indefectível pergunta: “Como foi o seu dia?”. O que você responde? Como soa a sua voz? Como você se sente ao responder à pergunta?

Uma folha de exercícios e um arquivo em mp3 estão disponíveis para download no site [www.positivesharing.com/happyhouris9to5](http://www.positivesharing.com/happyhouris9to5).

Fazer esse exercício é ótimo por três motivos:

- 1 Visualizar o seu objetivo e, imaginar como as coisas serão quando esse objetivo for atingido lhe dá um alvo específico no qual mirar.

- 2 Saber como você se sentirá ao atingir seu objetivo lhe dá a energia para tomar as atitudes necessárias para chegar lá.
- 3 Você se concentra naquilo que deseja atingir e não naquilo que deseja evitar, o que programa o seu subconsciente para tal.

O próximo passo é desenvolver as práticas para atingir seu objetivo.

## **Crie um *business case* para a felicidade no trabalho**

*Em meus workshops, as pessoas costumam me perguntar: “O que vem primeiro, seus funcionários, seus clientes ou seus acionistas?”. Há muito, muito tempo, muitas décadas, aliás, venho respondendo que isso não é nenhuma charada. Se você trata bem seus funcionários, eles se sentem felizes, orgulhosos e participativos. Então, manifestam essa atitude a seus clientes e seus clientes voltam sempre, o que por sua vez deixa os acionistas felizes.*

*–Herb Kelleher, ex-CEO da Southwest Airlines<sup>22</sup>*

A Southwest Airlines sempre soube que bons resultados advêm apenas de funcionários que amam seus empregos, como mostra a resposta de Herb Kelleher. Como, porém, visualizar isso em seu cantinho na organização? Como trazer mais felicidade, motivação e energia irá melhorar os resultados gerais da empresa?

Pare e pense que você fez sua parte. O seu pessoal é cheio de energia, motivação e alegria. São criativos, sentem-se reconhecidos, cuidam bem dos clientes e se ajudam sempre que possível, além de se comunicarem bem, elogiarem e reconhecerem uns aos outros, trabalharem bem em equipe e acreditarem naquilo que fazem. Uma vez que o seu pedacinho dentro da empresa se sinta assim tão feliz, que diferença isso fará em:

<b>Área</b>	<b>Economia de tempo</b>	<b>Economia de dinheiro</b>
Maneira como você gasta seu tempo em		

<sup>22</sup> Fonte: [www.mcombs.utexas.edu/news/magazine/03s/keller.asp](http://www.mcombs.utexas.edu/news/magazine/03s/keller.asp)

uma semana típica		
Produtividade e eficiência		
Satisfação e lealdade dos clientes		
Giro de pessoal e custos de recrutamento		
Faltas		
Comunicação		
Qualidade e erros		
Vendas		
Iniciativas de mudança		
Criatividade e inovação		
Resultados financeiros		

Em cada área, tente ser o mais específico possível com relação aos efeitos da felicidade em seu departamento. Caso haja economia de tempo ou dinheiro envolvidos, tente estimar um valor.



Você pode baixar uma folha para esse exercício no website do livro – [www.positivesharing.com/happyhouris9to5](http://www.positivesharing.com/happyhouris9to5) [www.positivesharing.com/happyhouris9to5](http://www.positivesharing.com/happyhouris9to5).

Observe seus resultados e adicione as economias de tempo e dinheiro; pronto, você já tem um *business case* para a felicidade. Agora é hora de se comprometer com a felicidade no trabalho. Sem isso, qualquer iniciativa tomada irá por água abaixo.

## **Coloque a felicidade em primeiro lugar**

O Google reconhece que a chave para seu sucesso é atrair e manter os melhores profissionais do mercado. Sua filosofia inclui esses maravilhosos argumentos:

A vida é bela. Fazer parte de algo importante e trabalhar em produtos nos quais acreditamos é inacreditavelmente satisfatório.

O reconhecimento é a melhor motivação.

Trabalho e diversão não são mutuamente excludentes.

Tenha coragem de desbravar caminhos. Há centenas de desafios a serem vencidos. Suas idéias criativas são importantes e vale a pena explorá-las. Você terá a oportunidade de desenvolver produtos novos e inovadores, úteis a milhares de pessoas.<sup>23</sup>

Quando o Google anunciou seu IPO (abertura do capital ao mercado acionário) em 2004, os fundadores Sergey Brin e Larry Page anunciaram que continuariam a tratar seus funcionários excepcionalmente bem. Àqueles investidores que não se sentissem confortáveis com tal abordagem sugeriu-se educadamente que investissem em algum outro negócio.

Em outras palavras, o Google coloca seus funcionários como prioridade. Na posição de líder, você está pronto para colocar a felicidade no trabalho em primeiro lugar? Ou você prefere ver seus melhores

<sup>23</sup> De uma lista das 10 principais razões para se trabalhar no Google, encontrada em <http://www.google.com/jobs/reasons.html> .

funcionários trocando sua empresa por uma que efetivamente viva essa filosofia?

As maneiras tradicionais de se motivar e engajar os funcionários – aumentos, promoções, bônus, incentivos e cargos – simplesmente não funcionam, como vimos no capítulo 3. Ao contrário, podem até ser prejudiciais e desmotivar as pessoas.

O que é preciso fazer é ao mesmo tempo simples e difícil. Simples, pois não requer sistemas complexos de premiação e verificação de resultados. Difícil, pois requer mais de você como ser humano. Antes de tudo, seu objetivo deve ser estabelecer relacionamentos positivos com seus funcionários. É necessário desejar a felicidade deles.

Colocar a felicidade como prioridade é uma afirmação audaciosa que pode não encontrar aceitação por parte dos executivos, da presidência ou dos investidores. Pior para eles. É aqui que os líderes precisam interferir e mostrar sua convicção nos resultados da felicidade no trabalho.

Southwest Airlines, Rosenbluth, Irma, Google, Middelbart Sparekasse e muitas outras excelentes organizações conseguem seus ótimos resultados assim, e têm-no feito seguindo os três passos abaixo:

#### 1. Colocar a felicidade no trabalho em primeiro lugar

Qual dessas duas afirmações, segundo sua opinião, inspirariam e motivariam seus funcionários:

Nossos objetivos mais importantes são aumentar os lucros em 15%, os preços em 12%, nossa fatia de mercado em 8% e nossa participação no mercado internacional em 20%, além de criar três novas divisões. E, claro, fazer nossos funcionários felizes.

ou

Nosso objetivo mais importante é fazer nossos funcionários felizes no trabalho. Nada é mais importante do que isso e é assim que nós, como empresa, alcançaremos nossos objetivos juntos.

Não é difícil adivinhar, é? Líderes não podem fazer uma empresa feliz sozinhos. É preciso que todos estejam envolvidos nesse projeto e a única



maneira de envolver os funcionários é demonstrando um comprometimento genuíno com a felicidade no trabalho. Por isso, coloque a felicidade em primeiro lugar, não em um quinto lugar distante dos outros objetivos de negócios.

## 2. Anunciar as prioridades à organização

Não há motivo para manter suas intenções em segredo, muito pelo contrário. As pessoas precisam saber, ou não se envolverão na empreitada. Divulgar as prioridades cria responsabilidade.

## 3. Manter-se fiel às prioridades

Esta é a parte mais difícil. Anunciar que a felicidade é prioridade e depois voltar atrás quando a situação fica difícil é pior do que não fazer nada pela felicidade na empresa. Tal atitude resultaria em ceticismo e a triste noção de que a administração se importa com os funcionários apenas da boca para fora.

Uma idéia clara do seu objetivo e o conhecimento das razões pelas quais atingir tal objetivo é bom para você, para seus funcionários e para a empresa o ajudará a manter seu comprometimento. Periodicamente, reveja suas respostas aos exercícios a fim de não perder sua fé.

## **Prepare um plano de felicidade**

Claro, a melhor maneira de ativar sua decisão e comprometimento com qualquer coisa que seja é conseguir resultados com seus esforços, de preferência resultados rápidos, tangíveis, positivos e inspiradores. Para tanto, é preciso um plano, mas não qualquer plano. Você precisa de um plano feliz!



## Desenvolva um plano para a felicidade

*A apatia pode ser superada pelo entusiasmo, e o entusiasmo pode ser despertado apenas por duas coisas: primeiro, um ideal que toma a imaginação de assalto e, segundo, um plano definido para que tal ideal se torne realidade.*

–Arnold J. Toynbee

A felicidade no trabalho é somente isso: um ideal que toma a imaginação de assalto. Nos dois capítulos anteriores imaginamos ambientes de trabalho prósperos, vibrantes, dinâmicos, eficientes e divertidos, para onde as pessoas se dirigem cheias de entusiasmo e de onde saem cheias de orgulho; um lugar onde há crescimento e aprendizado, onde as pessoas realizam trabalhos excelentes para si mesmas, a empresa e os clientes, onde novas idéias são criadas, implementadas e celebradas constantemente. Imagine que atmosfera! Que animação!

Outro ponto a ser levado em conta para que o entusiasmo seja sempre mantido, além de ter uma visão, é a criação de um plano. Contudo, cuidado para não cair numa armadilha e:

- 1 Traçar um plano ambicioso demais.
- 2 Traçar um plano de 50 etapas, com gráficos complicados e prazos específicos.
- 3 Comprometer-se com o plano de maneira absoluta, haja o que houver.
- 4 Atrasar-se com o cronograma estabelecido por que é difícil achar tempo para a realização das 50 etapas planejadas, já que há “trabalho real” a ser feito.
- 5 Perder o ânimo e abandonar a empreitada pois “se fosse importante de verdade você a teria conseguido levar a cabo”.



Esse processo soa familiar? Sugiro uma outra abordagem:

- 1 Trace um plano que, em vez de ambicioso, seja divertido.
- 2 Realize algo pequeno todos os dias.
- 3 Siga o plano sem pressão.
- 4 Celebre seus resultados.
- 5 Compartilhe suas realizações.

Resumindo, tente colher as frutas que estão nos galhos mais baixos. Consiga vitórias fáceis e rápidas, e a partir delas siga em frente.

Complete a tabela abaixo. Você irá perceber que há espaço apenas para cinco ações; não é permitido planejar mais do que isso. Apenas cinco ações, cada uma delas:

- rápida – algo que possa ser realizado em no máximo uma semana;
- fácil – você deve ter certeza absoluta de que pode realizar essa ação;
- divertida – algo cuja realização lhe dará prazer.

E, claro, deve ser algo que trará felicidade a você e àqueles que trabalham com você.

Cinco ações rápidas, fáceis e divertidas que colocarei em prática a fim de criar mais felicidade em meu trabalho:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Então, acrescente uma ação um pouco mais desafiadora ao seu plano. Por exemplo, uma conversa difícil com um colega, uma decisão a ser tomada ou mesmo trocar de emprego, caso isso seja o que deseja.

Uma ação um pouco mais desafiadora que realizarei a fim de trazer felicidade ao trabalho:

- 1

A seguir estão algumas dicas para a escolha de suas ações.

## **Observe o que faz você e seus colegas felizes**

Conversamos sobre ações que trazem felicidade ao trabalho no capítulo 2:

Ser positivo

Aprender

Estar sempre aberto

Participar

Buscar significado

Amar

Quais dessas ações já estão presentes em seu trabalho atual? Quais poderiam receber mais atenção? O que você poderia fazer para torná-las mais frequentes?

## **Envolva outras pessoas**

É possível buscar seu objetivo sozinho, mas é mais fácil e mais divertido espalhar felicidade em equipe. Convide seus colegas a participar do seu projeto e certifique-se de convidar aquelas pessoas que simpatizam com a idéia de felicidade no trabalho, especialmente pessoas naturalmente felizes e divertidas, que tenham energia para contagiar mais colegas.

Reúnam-se, troquem idéias, depois coloquem em prática as mais fáceis e divertidas. Foi isso que as enfermeiras do H4 fizeram e veja só como funcionou para elas! Releia a história no capítulo 8.

## **Procure o contágio**

Se conseguir inventar uma idéia que se auto-reproduza, ou seja, que corra pelo local de trabalho com suas próprias pernas, melhor. Você poderia fazer uma lista tipo “razões pelas quais nosso departamento é 10”. Escreva a primeira razão no topo, depois passe a lista a um colega, que por sua vez deve passá-la adiante. Quando todos tiverem contribuído, pendure a lista em um mural, visível a todos.

Outra possibilidade é fabricar cartõezinhos de agradecimento a fim de dizer obrigado por um trabalho bem feito, os quais podem ser entregues de colega para colega.

Procure algo que exija pouco esforço inicial, mas que envolva muitas pessoas, de modo que todas tenham de contribuir.

## **É dando que se recebe**

Parece ser um princípio universal: quando se deseja algo, ofereça primeiro para depois receber aquilo que quer. Você gostaria de receber mais elogios? Elogie os outros e eles passarão a elogiá-lo. Você deseja estar em meio a pessoas felizes? Seja feliz. Quer receber um “bom dia” caloroso todos os dias? Ofereça um bom dia caloroso a quem você encontra.

Se há algo que você gostaria de receber mais, encontre uma maneira de oferecer mais disso aos outros. É dando que se recebe.

## **Divirta-se e brinque**

*A diversão é fundamental no modo como conduzo meus negócios e tem sido a chave para todas as minhas vitórias. Mais do que qualquer outro elemento, a diversão é o segredo do sucesso da Virgin.*

*–Richard Branson, CEO da Virgin*

Quanto mais diversão e brincadeira puderem ser injetadas no processo, melhor. Imagine o oposto: um livro que sugere que o caminho para a felicidade no trabalho deve ser longo, difícil e desagradável – você o largaria no meio!

## **Experimente!**

Você pode passar dias ou semanas tentando formular o plano perfeito – ou pode simplesmente inventar algumas idéias que podem ser divertidas. Experimente. Se funcionar, ótimo! Se não, tente outra coisa.

Confie em seus instintos. Se há algo lhe dizendo que você deveria experimentar uma certa idéia, vá em frente!

## **Dar para poder receber**

Mais que tudo, a melhor maneira de se sentir feliz no trabalho é fazendo seus colegas felizes. Ao espalhar felicidade, a felicidade toma conta de você também, pois:

Fazer outras pessoas felizes é divertido;

Elas se sentem mais felizes e tornam-se mais agradáveis;

Elas talvez retribuam.

Contudo, não sacrifique sua própria felicidade a fim de fazer os outros felizes – encontre maneiras de espalhar felicidade que também tragam felicidade a você.

## **Planeje tempo para a felicidade**

Se seu objetivo é ser mais feliz no trabalho, é preciso despende tempo para tanto. Isso pode ser difícil nos dias atuais e você pode pensar que não há espaço em sua agenda. Na verdade, você não tem tempo para não fazer isso.

Conversar com um colega, ajudar alguém, aprender algo novo ou contribuir fora da empresa podem tomar tempo, mas é tempo bem gasto, pois ao encontrar sua felicidade, você se torna mais eficiente.

Digamos que você venha a despende 10% da sua semana de trabalho à procura da felicidade e isso o torne 20% mais eficiente. Francamente, você não seria muito esperto se não arranjasse tempo...

## **Siga seu plano sem pressão**

Uma vez por semana, digamos segunda-feira de manhã, dê uma olhada em seu plano de felicidade. Após ter realizado uma ou duas etapas na sua lista, adicione uma ou duas novas etapas, de modo a sempre ter planejadas cinco ações rápidas, fáceis e divertidas a serem realizadas, além de uma um pouco mais desafiadora.

Ao seguir seu plano, certifique-se de:

Não se culpar por não ter tido tempo suficiente para realizar sequer uma das ações propostas em seu plano. Não há pressa.

Tirar qualquer pressão de seus ombros para fazer com que as ações propostas em seu plano funcionem. Dar certo ou não – não importa, o importante é tentar.

Nada de pressão. Você não pode se pressionar para ser feliz.

## Celebre



Ao atingir seu objetivo e tornar-se feliz no trabalho ou criar um ambiente de trabalho feliz, é preciso celebrar sua vitória. Há muitas maneiras de fazê-lo, mas uma comemoração é fundamental. Algumas sugestões:

Reunir seu departamento, fazer uma fila lateral com todos e fazer uma “ola”.

Cantar músicas felizes, como “We are the Champions”, o mais alto e mais desafinado possível.

Compre um troféu bem grande, ou uma medalha, e coloque-o em seu escritório à vista de todos. Quanto maior e mais brega, melhor.

Reúna o pessoal, anuncie os resultados e aplauda calorosamente.

Coloque uma música e dance a “dança da vitória”. Divirta-se!

Faça uma festa, além da tradicional confraternização de fim de ano.



Distribua presentes – nada caro ou sofisticado, mas criativo e divertido.

Encha o escritório de balões coloridos.

## **Compartilhe suas realizações**

Caso você invente uma receita de sucesso, não a mantenha em segredo. Compartilhe as grandes idéias, dicas, ferramentas ou qualquer outra coisa, tanto dentro da sua empresa como fora. O melhor de tudo é publicar sua idéia em meu blog, onde você pode dizer ao mundo todo, incluindo outros leitores deste livro, o que fez para alcançar a felicidade no seu ambiente de trabalho: [www.positivesharing.com/happyhouris9to5](http://www.positivesharing.com/happyhouris9to5).



## 23 Chegue lá

Se este livro atingiu meu objetivo, você agora sabe o que é a felicidade no trabalho. Você tem uma boa idéia do que a felicidade no trabalho faz pelas pessoas, como é possível atingi-la, o que normalmente nos faz infelizes e como lidar com tudo isso.

Você também leu muitas histórias sobre profissionais e empresas felizes. Você ficou sabendo das ações simples e efetivas tomadas por essas pessoas e empresas, e espero que tenha se inspirado a tentar algumas dessas ações.

Acima de tudo, porém, espero que você esteja entusiasmado com a idéia de felicidade no trabalho da mesma maneira que eu. Por meio do meu trabalho, vejo empresas para as quais os funcionários adoram trabalhar e vejo pessoas se responsabilizando por sua situação profissional e fazendo uma grande diferença em suas vidas e nas vidas de seus colegas. Eu vejo o que a felicidade faz por essas pessoas, vejo como se transformam de vítimas de uma situação ruim em arquitetos de um futuro melhor.

Testemunhei a energia, a criatividade, a animação, a paixão e a diversão advindos da felicidade no trabalho. Vi o quanto as pessoas crescem, aprendem e se tornam mais elas mesmas. Vi pessoas descobrindo novos talentos e habilidades. Vi o brilho em seus olhos por serem sinceramente reconhecidas.

Sei que a felicidade é a força motriz dos negócios e que ser feliz no trabalho é a melhor maneira de utilizar todo o potencial humano, alcançar o sucesso e fazer uma diferença positiva. Sei que quantos mais de nós nos unirmos na filosofia de tornar o trabalho uma grande experiência mais fácil será fazer com que esse nível de felicidade se torne a regra, não a exceção.

Fico louco só de imaginar um futuro no qual poucos aceitarão empregos que causem infelicidade, pois os ambientes de trabalho vibrantes e cheios

de vida serão o padrão. O melhor de tudo é que sei que esse futuro chegará, haja o que houver. O mundo do trabalho está seguindo um caminho que inevitavelmente leva à felicidade. O futuro pertence aos felizes, simplesmente porque os felizes são os melhores.

Para fazer uma diferença positiva e trazer felicidade a você e a seu ambiente de trabalho, não é preciso diploma em psicologia, conceitos administrativos complexos ou os super-poderes de um CEO. É preciso apenas uma coisa: entusiasmo. Não serão aqueles com MBA, os consultores ou os gurus do mundo dos negócios os agentes dessa transformação. Será você, serei eu e serão todas as outras pessoas que compartilham da mesma crença de que a felicidade no trabalho é fantástica. Agora!

Se você concorda comigo que a felicidade no trabalho é um objetivo inspirador que vale a pena ser alcançado, há uma maneira simples de mostrar: assine o manifesto! No site [www.positivesharing.com/manifesto](http://www.positivesharing.com/manifesto), você pode ler o Manifesto Felicidade no Trabalho e, concordando com ele, assine-o e mostre seu comprometimento com a criação da felicidade no trabalho para si e seus colegas. Façamos do manifesto o trampolim para um movimento mundial. Aprendamos uns com os outros, ofereçamos apoio e encorajamento e celebremos juntos as nossas conquistas rumo a ambientes de trabalho melhores, mais eficientes, humanos e felizes.

A felicidade no trabalho vem daquilo que você e eu realizamos, aqui e agora. Há muito a ser feito – o importante é tomar a iniciativa.

Vamos lá? Divirta-se muito em seu caminho...

Desejo a você toda a felicidade no trabalho – e fora dele!

Alex Kjerulf

Chief Happiness Officer

## Sobre o autor

Alexander Kjerulf vive, respira, pesquisa e realiza palestras sobre a felicidade no trabalho há **dez** anos e nos últimos **quatro** fez disso seu meio de vida, trabalhando como consultor em todo o mundo para empresas como IBM, PriceWaterhouseCoopers e DaimlerChrysler.

Seu blog, The Chief Happiness Officer, é lido por **100 mil pessoas**. Alexander se orgulha muito disso!

Este é seu primeiro livro, mas escrevê-lo foi tão divertido que, certamente, não será o último.

Entre em contato com o autor pelo e-mail [alexander@kjerulf.com](mailto:alexander@kjerulf.com). Comentários sobre ...

“Este livro estará sempre em minha mesa, ocupando uma posição especial, para que eu nunca me esqueça de criar o ambiente de trabalho feliz de que todos precisamos.”

–Phil Gerbyshak, autor de *Make it Great*

“Você é o único responsável por sua própria felicidade, por isso, é tarefa sua ler Alexander Kjerulf e seu ... para descobrir o que é preciso para ser feliz e espalhar felicidade a seus colegas e funcionários. A teoria, as sugestões e os estudos de casos reais irão equipá-lo e inspirá-lo a mudar sua vida profissional para melhor.”

–Ângela Beesley, co-fundadora da Wikia

“Este livro é uma ótima adição a uma biblioteca de administração. Os conceitos e sugestões são persuasivos e lógicos, e deveriam ser seguidos ao pé da letra por qualquer pessoa interessada em transformar seu ambiente de trabalho em um lugar melhor.”

Mary Beth Sancomb-Moran, **bibliotecária**

“De longe um dos livros mais inovadores relacionados à cultura do trabalho que eu já li.”

–Sheldon Cooke, profissional de serviço ao cliente, Califórnia

“Não sentia vontade de fechar o livro; queria lê-lo de uma tacada só.”

– Nirmala Palaniappan, consultora de gerenciamento de conhecimento, Índia

20<sup>20</sup> Fonte: [www.nih.gov/news/pr/jul2002/nimh-02.htm](http://www.nih.gov/news/pr/jul2002/nimh-02.htm)

21<sup>21</sup> Source: Historical Context of the Work Ethic by Roger B. Hill, Ph.D. – [www.coe.uga.edu/~rhill/workethic/hist/htm](http://www.coe.uga.edu/~rhill/workethic/hist/htm) .