



FELICIDADE ORGANIZACIONAL

A EQUIVOCADA RELAÇÃO DA FELICIDADE NAS EMPRESAS

MARCELLO DE SOUZA, PH.D

FELICIDADE ORGANIZACIONAL

A Equivocada Relação Da Felicidade Nas Empresas

MARCELLO DE SOUZA, PH.D

Todos os direitos reservados. 2024
Rev. 001/ 2024. Este material foi produzido
integralmente por Marcello de Souza
Proibido toda e qualquer cópia deste conteúdo

FELICIDADE ORGANIZACIONAL

A Equivocada Relação Da
Felicidade Nas Empresas

MARCELLO DE SOUZA, PH.D

Redes Sociais: @marcellodesouza_oficial
Canal Youtube: @marcellodesouza_oficial
Site: www.marcellodesouza.com
www.coachingevoce.com.br
Blog: www.marcellodesouza.com.br



Com uma abordagem esclarecedora e provocativa, "Felicidade Organizacional: A Equivocada Relação nas Empresas" mergulha fundo na dinâmica complexa da busca pela felicidade no ambiente de trabalho. Este livro desafia conceitos preestabelecidos, revelando as armadilhas de uma abordagem superficial e examinando criticamente as práticas e políticas organizacionais que realmente promovem um ambiente de trabalho feliz e produtivo.

Dr. Marcello de Souza



Sobre o Autor

Sou Marcello de Souza, uma mente inquieta com uma trajetória de mais de 27 anos dedicada a desvendar os mistérios da psique humana e a catalisar o crescimento em indivíduos e organizações. Minha missão é clara: transcender os limites do desenvolvimento cognitivo comportamental e organizar a excelência humana.

DE TI E TELECOM AO DESENVOLVIMENTO HUMANO

Minha viagem profissional começou no dinâmico setor de TI e Telecom, uma base sólida que pavimentou o caminho para minhas futuras explorações no território humano. Aqui, descobri que a verdadeira liderança floresce na intersecção da eficiência operacional com o profundo entendimento das necessidades humanas.

UMA PAIXÃO TRANSFORMADA EM PROPÓSITO

A paixão pelo desenvolvimento cognitivo comportamental não apenas refina minha essência profissional; ela redefine-a. Hoje, atuo além das capacidades técnicas tradicionais, emergindo como um visionário que inspira mudanças profundas e duradouras. Minha abordagem holística une Gestão, Liderança, e as mais avançadas Ciências Comportamentais e Neurociências, estabelecendo uma nova fronteira de excelência e bem-estar as pessoas e organizações.

UM MOSAICO DE COMPETÊNCIAS EM TRANSFORMAÇÃO

Na vanguarda de minha missão, destaco minhas principais atuações:

- Master Coach Sênior & Trainer
- Chief Happiness Officer
- Leader Coach Trainer
- Expert em Linguagem & Desenvolvimento Comportamental
- Terapeuta Cognitivo Comportamental (TCC/ ACT)
- Hipnoterapeuta e Constelador Psíquico Sistêmico
- Conferencista, Palestrante, Professor, Escritor e Pesquisador
- Consultor & Mentor
- Designer de Ambientes Organizacionais

UM LEGADO DE CONHECIMENTO E TRANSFORMAÇÃO

Além das qualificações que inclui quatro pós-graduações, um doutorado e uma miríade de certificações internacionais, venho moldando a paisagem do desenvolvimento humano com cada palestra, livro, treinamento e sessão de coaching que conduzo. Compartilho insights inovadores que não apenas iluminam, mas também transformam.

LIVROS QUE INSPIRAM GERAÇÕES

Autor de diversos Ebooks e livros influentes como "O Segredo do Coaching", "O Mapa Não É o Território, o Território É Você", e o aguardado "A Sociedade da Dieta", minha escrita busca desafiar o status quo e equipar as pessoas com as ferramentas necessárias para liderar suas vidas com propósito e paixão.

UM CONVITE À TRANSFORMAÇÃO

Venha comigo explorar as possibilidades ilimitadas que o desenvolvimento comportamental humano oferece. Seja para evoluir em sua carreira, aprimorar sua liderança ou transformar sua organização, estou aqui para guiá-lo(a) nesse caminho de realização e sucesso

ÍNDICE



1. INTRODUÇÃO	09
2. UMA PREVIA	11
3. FELICIDADE NÃO TEM NADA A VER COM PRODUTIVIDADE	24
4. CLIMA ORGANIZACIONAL E A CULTURA ORGANIZACIONAL	26
5. O PESO OCULTO DA FELICIDADE	30
6. O ESPETÁCULO DA FELICIDADE	35
7. NA CONTRA MÃO DO ÓBVIO	36
8. O PARADOXO DA FELICIDADE	38
9. A CEGUEIRA OCULTA	42
10. OS RUÍDOS NAS RELAÇÕES HUMANAS	44
11. OS DESAFIOS DA BUSCA DA FELICIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO: UMA PERSPECTIVA REALISTA	47
12. QUAL A FELICIDADE QUE OS COLABORADORES VALORIZAM MAIS?	53
13. O DILEMA: “SER FELIZ EM SUA VIDA” OU “SER FELIZ SOBRE SUA VIDA”	54
14. AS ESCOLHAS DE FELICIDADE: CURTO PRAZO VS. LONGO PRAZO	55
15. O DILEMA DA ESCOLHA: VIVENCIAR O PRESENTE OU PLANEJAR O FUTURO	56
16. A INFLUÊNCIA CULTURAL NAS ESCOLHAS DE FELICIDADE	56

ÍNDICE



17. LIÇÕES PARA O CHO E REFLEXÕES PARA TODOS	57
18. A INFLUÊNCIA DA CULTURA NAS ESCOLHAS DE FELICIDADE	58
19. A VERSATILIDADE DAS ESCOLHAS DE FELICIDADE	58
20. REFLEXÕES SOBRE A COMPLEXIDADE DA FELICIDADE NO TRABALHO E O PAPEL DO CHO	59
21. RELAÇÕES HUMANAS	69
22. CONSTRUINDO A FELICIDADE	74
23. AMBIENTE DE TRABALHO	75
24. COMO CULTIVAR RELAÇÕES NO LOCAL DE TRABALHO	77
25. IDENTIFICAÇÃO E COMBATE ÀS CAUSAS	78
26. ESTRATÉGIAS PARA RELAÇÕES INTERPESSOAIS SAUDÁVEIS	79
27. HARMONIA PESSOAL E PROFISSIONAL	81
28. POR FIM	82



"O homem é guiado na sua busca pela felicidade não pela razão, mas pela ilusão. Em vez de ele ver a realidade, ele prefere abraçar a fantasia; ao invés de enfrentar a verdade, ele prefere uma mentira reconfortante. Iludido, ele vagueia pela vida, sempre em busca de algo que lhe traga satisfação duradoura, sem perceber que a verdadeira felicidade reside na aceitação do presente e na compreensão de si mesmo." - Arthur Schopenhauer

INTRODUÇÃO

Nunca mais me esqueci de uma experiência que exemplifica vividamente a busca humana pela felicidade. Após ministrar um workshop sobre Clima Organizacional, fui convidado pela empresa a participar de uma palestra motivacional junto seus colaboradores. Mal sabia eu que seria testemunha de uma batalha de quem gritava mais, em uma atmosfera que parecia mais uma pregação do evangelho da felicidade. Você já esteve em um desses cultos em que as pessoas parecem acreditar que Deus é surdo? Pois bem, ali, provavelmente estavam testando a capacidade auditiva dos próprios colegas.

Essa situação me fez refletir sobre as palavras de Schopenhauer, que tão habilmente aponta que a busca pela felicidade muitas vezes é guiada pela ilusão. Essa reflexão ecoa profundamente com minha própria experiência, especialmente ao lembrar-me da frase que ecoava em minha mente durante aquele treinamento motivacional: '...é a FELICIDADE que nos dá poder, nos faz sentir bem, nos permite relacionar melhor e até aumenta nossas chances de promoção'. Uma afirmação que, embora possa parecer utópica, revela uma crença presente em muitas empresas.

Essa experiência inspirou-me a aprofundar meu entendimento sobre a chamada 'Felicidade Organizacional', um tema que ressurge com força nos debates atuais. Em meio às pressões por produtividade e à preocupação com o bem-estar dos colaboradores, surge a figura do 'Chief Happiness Officer' (CHO), encarregado de promover um ambiente de trabalho mais feliz e saudável. No entanto, questiono: Qual é o verdadeiro papel desse profissional?

Neste ebook, convido você a uma jornada para além das concepções superficiais sobre felicidade nas empresas. Partindo da complexidade das emoções humanas, investigaremos se a felicidade é um destino ou uma jornada em si mesma. Mais do que números e métricas, exploraremos as nuances dessa busca, onde a verdadeira essência humana se revela nos meandros da existência.

Junte-se a mim para desvendar essas intrincadas camadas, em uma jornada que promete desmistificar conceitos, inspirar reflexões e, quem sabe, redefinir nossa compreensão sobre felicidade no contexto organizacional.

Ademais, nas entrelinhas da busca pela felicidade, desvendamos juntos um labirinto de emoções e sentimentos, onde números e métricas não ousam adentrar. Em meio a essa dança complexa aqui descrita, iremos no final desta jornada: será a felicidade o destino ou a jornada? Convido você a explorar comigo as intrincadas camadas dessa busca, onde a essência humana transcende medidas e se revela nos entreveros da existência.

CAPÍTULO I

UMA PREVIA

Você já ouviu falar da indústria de Western Electric, em Hawthorne/ Califórnia? Senão, saiba que ela fez parte da história do desenvolvimento comportamental organizacional. A fábrica Western Electric é famosa por ser o local onde a experiência de Hawthorne ocorreu nas décadas de 1920 e 1930.

A experiência de Hawthorne refere-se a uma série de estudos realizados para investigar como fatores ambientais e de trabalho afetavam a produtividade e a satisfação dos trabalhadores. Esses estudos tiveram um impacto significativo no campo da psicologia industrial e nas teorias de gestão, contribuindo para a compreensão da importância das relações sociais, motivação e ambiente de trabalho na produtividade e no bem-estar dos funcionários. Por trás destes estudos estava George Elton Mayo, considerado a principal referência da Escola das Relações Humanas – uma das escolas clássicas da administração. Que acabou sendo alvo de inúmeras críticas naquele período por ter sido acusado por ter manipulado seus estudos e forçado o resultado que sua teoria haveria dado certo.

Fato é que independentemente das críticas, ela representou uma mudança de paradigma na gestão, enfatizando a importância das dimensões humanas e sociais no ambiente de trabalho e deu base e fundamento para as cinco escolas clássicas de gestão seguintes: Teoria Comportamental, Teoria Burocrática, Teoria da Contingência, Teoria dos Sistemas e Teoria Estrutural.

Fato é que a Escola das Relações Humanas contribuiu para moldar as teorias de gestão contemporâneas, destacando que a satisfação, a motivação e as relações interpessoais são fatores fundamentais para o sucesso organizacional, como: Ênfase nas relações sociais, Foco no trabalhador como indivíduo, Ênfase na motivação e satisfação, Importância do grupo e claro a Liderança participativa.

Desde então surgiu a proposta comportamental motivacional. Estudiosos e executivos tornaram-se obcecados pelo aumento da produtividade dos colaboradores e as escolas clássicas foram responsáveis por inúmeros estudos sobre o comportamento humano. Que ao mesmo tempo de um lado ajudaram intrinsecamente ao aprimoramento dos estudos da psicologia comportamental e social, do outro deu argumentos para os oportunistas que começaram a distorcer a ciências comportamentais para oferecer pílulas mágicas e respostas prontas. Quem não se lembra do Como Fazer amigos, da Reengenharia ou Os Sete Hábitos das Pessoas Eficazes, ou então pior, o Oitavo Hábito das Pessoas Altamente Eficazes. Enfim, a lista não tem fim assim como não faltam gurus para dizer o que temos que fazer. Não faltam exemplos de pseudoteorias requentadas e ultrapassadas para enganar os desavisados. Até chegarmos aos Chief Happiness Officers (CHOs) — os tais Diretores de Felicidade —, que começam a surgir como um cargo nas empresas a partir dos anos 2000.

Desde então sua popularidade e reconhecimento aumentaram significativamente ao longo da última década. Está em todas as mídias. Com o crescente foco nas culturas organizacionais, bem-estar dos funcionários e produtividade, muitas empresas começaram a acreditar que há real importância de promover um ambiente de trabalho positivo e saudável onde o segredo é manter as pessoas felizes. Não por acaso que a criação do cargo de Chief Happiness Officer, torna-se o centro para liderar iniciativas relacionadas à satisfação, engajamento e bem-estar dos colaboradores dentro da empresa.

Mas, o termo CHO realmente ganhou destaque após a criação de um curso chamado "The Chief Happiness Officer" na Harvard University. O curso foi desenvolvido pelo professor Tal Ben-Shahar, um americano e israelense, professor e escritor nas áreas de psicologia positiva e liderança. Foi em 2007 que ele promove seu primeiro curso sobre felicidade nas empresas e focava fundamentalmente na psicologia positiva, liderança e bem-estar no local de trabalho. A partir desse curso, o conceito de ter um oficial de felicidade nas empresas realmente tomou força e a se espalhar e ganhar mais atenção. Mas, do que estamos realmente falando? Que felicidade?

Já nos primeiros minutos do curso, Tal Ben-Shahar diz algo muito parecido com: "Se você não se decepcionou, você provavelmente não pode ser feliz. Decepção, uma, duas, dez vezes, quando vezes for preciso para que seja possível encontrar a felicidade". Possivelmente, em outras palavras, Tal Ben-Shahar está realmente interessado em instigar seus alunos a entender que a habilidade de experimentar a felicidade está de alguma forma relacionada à capacidade de enfrentar decepções e desafios. Ou seja, primeiro, podemos entender que as decepções e desafios são inevitáveis na trajetória de qualquer indivíduo. A essência por trás dessa afirmação é que, ao enfrentar e superar esses momentos difíceis, as pessoas desenvolvem resiliência e aprendem a valorizar mais profundamente os momentos de alegria e satisfação.

Além disso, a comparação entre momentos de decepção e felicidade é uma ideia central do curso. A ideia é que ao contrastar esses estados emocionais opostos, somos capazes de apreciar mais plenamente os momentos positivos em nossas vidas. Além disso, há o crescimento pessoal que deriva das experiências de decepção e eles são fundamentais para uma vida contemplativa. Através da reflexão interna e da superação de desafios, as pessoas podem desenvolver um maior autoconhecimento e uma apreciação mais profunda pela vida, resultando em uma sensação mais autêntica de felicidade.

Claro que Tal Ben-Shahar nos mostra o quanto é importante ressaltar que lidar com decepções pode contribuir para uma aceitação mais realista da realidade. Reconhecer que decepções são uma parte natural da existência humana pode evitar a busca incessante por uma felicidade idealizada e permitir que encontremos contentamento nas pequenas coisas do dia a dia. Mas, não é bem isto que tem circulado entre as funções de CHO.

Isto me faz também lembrar de um livro que li já a um tempo chamado "The Happiness Industry" de Will Davies. Este autor oferece uma perspectiva valiosa e crítica sobre o surgimento e a função do cargo de Chief Happiness Officer (CHO). Através da crítica fundamentada apresentada por Davies, é possível examinar o papel do CHO de maneira mais profunda e contextualizada, considerando as nuances e complexidades envolvidas na promoção da felicidade no ambiente de trabalho. A partir da sua leitura, é possível refletir sobre a ideia de designar um cargo específico para promover a felicidade. Ele ajuda a levantar questões sobre se essa é uma abordagem autêntica ou uma tentativa de controlar a percepção e os sentimentos dos funcionários.

Como disse Davies: como seria possível medir a felicidade? Quais as métricas de felicidade sem ser passível de serem manipuladas e utilizadas como ferramentas de influência. No caso do CHO, não seria possível dizer que um gestor da felicidade não mensuraria a satisfação dos funcionários orientando-se por interesses organizacionais, em vez de priorizar genuinamente o bem-estar dos colaboradores. Em outras palavras, isso instiga a reflexão sobre até que ponto a atuação do CHO é influenciada por agendas institucionais, em vez de atender às verdadeiras necessidades dos colaboradores.

Aliás, por trás disto qual o impacto do marketing da felicidade nas escolhas individuais e nas percepções de valor. Isso tem implicações diretas para a função do CHO, uma vez que ele pode estar no centro das iniciativas que promovem uma cultura de bem-estar e felicidade, não é mesmo!

A exploração crítica dessas estratégias pode levantar preocupações sobre a criação de uma imagem idealizada do ambiente de trabalho, mascarando questões mais profundas e possíveis desafios enfrentados pelos funcionários. Neste sentido, é preciso encorajar a questionar a autenticidade, motivações e impactos dessa função. A exploração crítica desses aspectos contribui para uma compreensão mais completa do papel do CHO nas organizações modernas e abre espaço para uma discussão informada sobre o verdadeiro propósito por trás da promoção da felicidade no ambiente de trabalho.

Quando nos aprofundamos em estudos e pesquisas sobre o impacto da felicidade nas empresas o que se encontra é um abismo sem qualquer possibilidade de mensuração. Ainda não está claro se incentivar a felicidade no trabalho é sempre uma boa ideia. É claro que há inúmeras evidências sugerem que quando o funcionário se sente bem em seu ambiente de trabalho ele realmente está menos propenso a deixar seu emprego, tende a satisfazer melhor o cliente, é mais confiável e costuma vestir a camisa da empresa. Entretanto, há reais questões que demonstram sobre a importância da felicidade e tudo não passam de mitos. Convido a partir de agora e ao longo dos artigos, refletir sobre alguns deles:



• COMO MEDIR A FELICIDADE

Particularmente, esta talvez seja a parte que eu mais gosto e logo vai entender porque. Fato é que mensurar a felicidade é quase que impossível, porque as pessoas são singulares e a felicidade é algo totalmente subjetivo. A complexidade de traduzir emoções, sentimentos e estados internos para números ou escalas objetivas é um desafio que a ciência e a psicologia têm buscado enfrentar, resultando em uma variedade de abordagens e métricas. No entanto, a natureza multifacetada da felicidade, influenciada por fatores culturais, experiências pessoais e momentos únicos, torna esse processo uma jornada contínua e, em muitos aspectos, individualizada.

Certa vez estava no consultório dentário esperando minha vez e vi que tinha uma destas revistas super “higienizada” que tem por objetivo mostrar como os ricos vivem. Na capa estava destacada “Felicidade - Faça o teste e meça a sua felicidade”. Curioso que sou, fiz o teste e aquilo quase me deprimiu. Segundo a revista, meu resultado estava entre depressão profunda e um eminente candidato ao suicídio. Como assim? Nem eu sabia que estava tão mal.

Fato é que para a revista questões como se eu tenho a casa que sonho, o carro que sonho, a esposa com a beleza estética que sonho, as viagens que sonho, enfim, se eu “Ter” o que quero é o grande referencial para saber se realmente “Sou” feliz ou não. Mas, o que me chamou atenção é que não havia uma única questão sobre meu Eu. Meu “Ser”.

Aliás, realmente confesso que sinceramente não faço a mínima ideia que seu ter um Rolls-Royce Boat Tail, uma casa com mais quartos que amigos, ou uma viagem para me hospedar no “Burj Al Arab” vai realmente mudar minha vida ao ponto de tornar uma pessoa que esbanja felicidade. Agora, confesso que sou meio nerd, e passar horas conversando com Antonio Damásio ou Suzana Herculano-Houzel, ter a oportunidade assistir as aulas de Clovis Barros ou Marilena Chaui ou quem sabe estar presente na primeira fileira de uma palestra de Luc Ferry ou então Byung-Chul HAN, talvez realmente neste momento encontre o ápice do meu prazer e provavelmente este “Eu” realmente estará feliz.

- **A NEUROCIÊNCIAS DA FELICIDADE**

Neste mesmo sentido, é verdade que a neurociência evoluiu e muito. Hoje somos capazes de ver até um neurônio nascer e se conectar a tantos outros. Sim! Ela tem contribuído muito para a compreensão da felicidade através de estudos que exploram as bases neurais das emoções, sentimentos e do bem-estar e saúde mental. Os avanços na neurociência têm permitido a identificação de padrões cerebrais e reações químicas associadas a estados emocionais positivos que a uma década atrás eram ainda incógnitas. No entanto, é um campo em evolução e que as próprias descobertas demonstram serem ainda incapazes de interpretação quando o assunto é felicidade. Algumas abordagens como:

- **Atividade Cerebral:** Através da ressonância magnética funcional (fMRI) e eletroencefalografia (EEG), os pesquisadores têm mapeado padrões de atividade cerebral associados a emoções positivas. Por exemplo, a atividade em áreas como o córtex pré-frontal e o sistema límbico, incluindo o núcleo accumbens (associado à recompensa), tem sido correlacionada com sentimentos de felicidade.
- **Neurotransmissores e Hormônios:** Neurotransmissores como a serotonina, a dopamina e a oxitocina estão associados a estados emocionais positivos e de bem-estar. Através de testes bioquímicos, os cientistas podem medir níveis dessas substâncias e relacioná-los a experiências subjetivas de felicidade.
- **Respostas Emocionais:** Estudos têm examinado como o cérebro responde a estímulos positivos, como imagens ou músicas que evocam sentimentos de alegria. As variações nas respostas cerebrais a esses estímulos podem ser indicativos do grau de felicidade experimentado.
- **Conectividade Cerebral:** A conectividade entre diferentes áreas cerebrais também pode fornecer insights sobre o bem-estar emocional. Redes de comunicação entre o córtex pré-frontal e outras regiões podem ser mapeadas para entender como a felicidade é processada pelo cérebro.
- **Estudos Longitudinais:** Observar o cérebro de indivíduos ao longo do tempo, especialmente após eventos significativos ou intervenções, permite entender como as mudanças cerebrais estão relacionadas com a felicidade duradoura.

Mas, apesar de tudo isto não se sabe quais são as relações neurais entre experiências passadas e presentes passíveis de desencadear tais atividades. Se quer temos ideia de como acontece a relação da nossa história com a criação da nossa realidade. Tudo ainda é muito abstrato.

A felicidade é uma experiência subjetiva e multifacetada, e as respostas neurais podem variar de pessoa para pessoa, situação, momento, ambiente, significado, motivo, perspectiva, entre tantas outras tantas possibilidades envolvidas no instante presente. Além disso, os aspectos culturais, contextuais e psicológicos também influenciam fortemente como as pessoas experimentam a felicidade. Portanto, embora a neurociências ofereça insights valiosos, a compreensão complexa da felicidade requer uma abordagem multidisciplinar que inclua tanto aspectos subjetivos quanto objetivos que não se mede em planilhas e testes.

Sim! Sei que pode agora me dizer que existem vários testes e questionários que foram desenvolvidos para medir a felicidade e o bem-estar subjetivo das pessoas. E que essas ferramentas são usadas em pesquisas acadêmicas, estudos psicológicos e também em contextos clínicos. Por exemplo:

- **Escala de Felicidade Subjetiva (SWLS - Satisfaction with Life Scale):** Este é um dos instrumentos mais utilizados para avaliar a satisfação geral com a vida. Os participantes são convidados a avaliar o quanto concordam com afirmações relacionadas à sua vida e ao seu nível de satisfação.
- **Índice de Felicidade Genuína (Gross National Happiness - GNH):** Este é um indicador desenvolvido pelo Reino do Butão para medir o bem-estar dos cidadãos. Ele leva em consideração nove dimensões, incluindo saúde, educação, cultura, governança, entre outros.

- **Escala de Afeto Positivo e Negativo (PANAS - Positive and Negative Affect Schedule):** Esta escala avalia tanto os sentimentos positivos quanto negativos experimentados por uma pessoa em um determinado momento. Ela é frequentemente usada para avaliar o estado emocional atual.
- **Índice de Felicidade Mundial (World Happiness Report):** Embora não seja um teste individual, o Relatório Mundial da Felicidade classifica países com base em vários fatores que contribuem para a felicidade, como PIB per capita, apoio social, expectativa de vida saudável, liberdade para fazer escolhas de vida, generosidade e corrupção.
- **Escala de Bem-Estar Subjetivo (SWLS - Subjective Well-Being Scale):** Esta escala avalia o bem-estar subjetivo de uma pessoa, combinando tanto a satisfação com a vida quanto a presença de emoções positivas.
- **Questionário Oxford de Bem-Estar (Oxford Happiness Questionnaire):** Este questionário avalia o bem-estar psicológico dos indivíduos, focando nas áreas de afeto, satisfação e eudaimonia (sentido e propósito na vida).
- **Escala de Felicidade Autêntica (Authentic Happiness Inventory):** Esta escala, desenvolvida por Martin Seligman, avalia a felicidade autêntica, que é baseada no engajamento, realização e relacionamentos significativos.
- **Medições Biológicas:** Algumas pesquisas investigam reações biológicas, como níveis de hormônios ligados ao estresse e ao bem-estar, para avaliar a felicidade.

Depois de tanto tempo estudando este assunto, posso dizer que todos, absolutamente todos, apesar das abordagens representativas, não indica necessariamente a felicidade de uma pessoa sob a perspectiva do “Ser”. Afinal, mesmo que existem vários testes e questionários desenvolvidos para medir a felicidade e o bem-estar subjetivo das pessoas, essas ferramentas são altamente subjetivas e facilmente influenciadas por circunstâncias pontuais. Elas traduzem um estado emocional do “Estar”. Mas, não traduz sentimento do “Ser”. Aliás, uma medida que funcione em um contexto pode não ser tão relevante em outro. A complexidade de traduzir emoções e estados internos para números ou escalas objetivas é um desafio que a ciência e a psicologia têm buscado enfrentar, resultando em uma variedade de abordagens e métricas.

Aqui vale um parêntese para novamente eu lembrar Friedrich Nietzsche. Este filósofo tinha uma abordagem à felicidade contrastante com muitas perspectivas tradicionais e otimistas sobre o assunto que são ainda tão atuais. Nietzsche via a busca pela felicidade como um empreendimento fútil e muitas vezes ilusório. Ele acreditava que a sociedade, especialmente a sociedade moderna, estava enraizada em valores que ele considerava prejudiciais, como a moralidade herdada da religião, que pregava a renúncia ao mundo e a busca da felicidade no além-vida. Nietzsche via essa perspectiva como uma negação da vida e uma fonte de sofrimento.

Para Nietzsche, a busca pela felicidade muitas vezes levava ao "ressentimento", um sentimento de amargura e inveja em relação àqueles que pareciam estar mais felizes. Ele argumentava que a moralidade tradicional promovia o ressentimento, uma vez que incentivava a rejeição dos impulsos naturais e a supressão de desejos e instintos.

Vale lembrar que Nietzsche trouxe a ideia do "amor fati", que significa "amor ao destino". Ele propunha a aceitação incondicional da vida, incluindo suas dificuldades e sofrimentos, em vez de buscar a felicidade como um objetivo primordial. Para Nietzsche, a vida é composta de uma interação complexa de forças contraditórias, e a verdadeira realização advém de abraçar todas essas forças, inclusive as sombrias. Não que ele fosse contra a felicidade, pelo contrário, ele ia contra a ideia simplista e superficial da felicidade como um objetivo principal da vida. Suas ideias contra as noções convencionais de moralidade propõem uma perspectiva mais complexa, que envolvia a aceitação da vida em sua totalidade, incluindo suas dores e desafios, em vez de buscar uma felicidade ilusória baseada em padrões impostos pela sociedade. Vale lembrar que certa vez ele disse que a felicidade "É o sentimento de que o poder cresce, de que um obstáculo é superado".

O que espero que entenda é que a felicidade é uma experiência subjetiva e multifacetada, e as respostas neurais podem variar de pessoa para pessoa, situação, momento, ambiente, significado, motivo, perspectiva, entre tantas outras possibilidades envolvidas no instante presente. Além disso, os aspectos culturais, contextuais e psicológicos também influenciam fortemente como as pessoas experimentam a felicidade. Portanto, embora a neurociências ofereça insights valiosos, a compreensão complexa da felicidade requer uma abordagem multidisciplinar que inclua tanto aspectos subjetivos quanto objetivos que não se mede em planilhas e testes.

No final das contas, e mesmo que seja repetitivo, digo claramente aqui que a busca por entender a natureza da felicidade é uma jornada que transcende métricas e números. Ela nos leva a explorar as profundezas da experiência humana, a mergulhar na complexidade das emoções e a abraçar a riqueza das interpretações individuais. A felicidade, afinal, é um tema que desafia definições rígidas e nos convida a refletir sobre o que realmente importa em nossas vidas, além das superfícies quantificáveis. É, em última instância, um convite a explorar a nós mesmos, nossas relações com o mundo e o significado que atribuímos a cada momento vivido.

Quer entender melhor! Então, em cinco linhas descreva: o que é felicidade para você? Depois, peça para dez colegas fazer o mesmo. Qual a chance de chegarem a uma mesma conclusão? Não entendeu? Se você estiver interessado em encontrar estudos específicos que seguem a abordagem que acabo de mencionar, sugiro procurar em bancos de dados acadêmicos, como PubMed, PsycINFO, Google Scholar, entre outros, usando palavras-chave como "subjective nature of happiness", "individual differences in happiness perception", "cross-cultural happiness definitions" e similares. Tenho certeza que isso deve ajudá-lo a encontrar artigos e estudos que se alinham com a perspectiva que pouco ou quase nada sabemos sobre a felicidade.

Nem mesmo a combinação de várias abordagens e a consideração do contexto são essenciais para obter uma compreensão mais completa da felicidade.

Vou aqui fazer uma provocação hipotética: Você acorda super de bem com a vida. Sai de casa sentindo-se realizado. Eis que na primeira esquina leva aquela fechada de carro, ou um marginal roubar seu celular ou mesmo quando chega no trabalho a internet cai justamente na hora de fazer aquela reunião decisiva com seu diretor sobre sua promoção. O que mudou? Olha que são exemplos bem "lights" para a realidade da vida!

FELICIDADE NÃO TEM NADA A VER COM PRODUTIVIDADE

No livro a "Psicodinâmica do Trabalho: Análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho: Contribuições da Escola Dejouriana à Análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho" de Elisabeth Abdoucheli, Christophe Dejours e Christian Jayet, há um estudo muito interessante sobre a produtividade do trabalho. Lançado em 1994, os autores descrevem uma inconsistência que se estabeleceu no mercado, referindo-se principalmente à qualidade de vida e satisfação na sociedade, que cada vez mais se desloca em direção a um colapso.

Seu trabalho de pesquisa, que teve início ainda na década de 1980, relacionou o sofrimento com a capacidade de produção na contemporaneidade. Em seus estudos, eles propõem que, diante do imediatismo capitalista moderno, em que o número de responsabilidades, a acumulação de trabalho e a intensidade das demandas aumentam constantemente, o sofrimento das pessoas claramente se intensificou. A grande contradição é que eles demonstraram que o sofrimento faz com que as pessoas produzam mais e mais, de forma exponencial, e isso era exatamente o que o mundo econômico corporativo, após a segunda revolução industrial, já havia percebido.

Dejours e seus colegas descobriram que, na dose adequada e durante um tempo determinado, é possível criar ambientes controlados para explorar esse sofrimento, o que resulta em crescimento na produção individual. Em outras palavras, de acordo com a psicologia, o sofrimento gera um bloqueio inconsciente da consciência, no qual o indivíduo entra em um ciclo repetitivo constante: necessidade, ação e sofrimento. Esse ciclo se estabelece quando a pessoa deixa de pensar e começa a se ocupar (para evitar pensar), já que pensar então lhe causa sofrimento.

Esse ciclo se estabelece quando a pessoa deixa de pensar e começa a se ocupar (para evitar pensar), já que pensar então lhe causa sofrimento. É como uma espécie de anestesia. Ao se tornarem robotizados, permitem-se viver completamente no automático, como colocado por Kahneman, incapazes de perceber seu próprio ambiente e as condições de sobrevivência às quais estão expostos, exatamente como é descrito no mito de Sísifo, na obra filosófica do escritor Albert Camus.

Não por acaso, há certas linhas de pesquisa que demonstram resultados contraditórios sobre a relação entre felicidade – normalmente definida como "satisfação profissional" – e produtividade. Há diversos estudos que sugerem, inclusive, uma correlação negativa entre satisfação profissional e produtividade empresarial: quanto mais infelizes estavam os funcionários, maior era o lucro. Claro que isso não significa o oposto, ou seja, que a felicidade não eleva a produtividade ou a qualidade das entregas por parte dos colaboradores.

O que se pretende dizer até aqui é que a existência de uma ligação entre conteúdo emocional e o trabalho e produtividade são questões muito discutíveis, especialmente se o foco for em resultados. Afinal, essa interação complexa entre emoções, sentimentos, motivação e desempenho nos desafia a reconhecer que, por vezes, o equilíbrio entre bem-estar pessoal e produtividade pode ser mais sutil e intrincado do que imaginamos à primeira vista.

Nessa jornada de exploração, nos deparamos com uma intrigante dualidade: a felicidade como um motor para a produtividade e, ao mesmo tempo, o sofrimento como um catalisador inesperado para um aumento exponencial na produção. Essa intersecção entre os aspectos emocionais do indivíduo e seu desempenho profissional nos convida a questionar a natureza da relação entre satisfação pessoal e entrega de resultados tangíveis.

A ideia convencional de que um ambiente de trabalho feliz automaticamente se traduz em maior produtividade é desafiada por esses e tantos outros estudos. Afinal, quando consideramos a pressão e as demandas do mundo empresarial moderno, as reações humanas podem se tornar complexas e, por vezes, até contraditórias. A busca por uma compreensão mais profunda desses mecanismos nos leva a uma conclusão provocativa: a busca obsessiva pela felicidade pode não é o caminho para desbloquear o potencial máximo de seus colaboradores e muito menos é a garantia de um ambiente saudável e um clima organizacional digno de excelência.

CLIMA ORGANIZACIONAL E A CULTURA ORGANIZACIONAL

Quando investigarmos essa dicotomia, emergem elementos cruciais que entram em jogo: o clima organizacional e a cultura organizacional. Esses fatores são os alicerces que moldam a forma como as emoções individuais se entrelaçam com as metas e expectativas da empresa. Um clima organizacional saudável, fundamentado na confiança, apoio e colaboração, vai além de meramente estimular a felicidade. Ele cria um espaço onde as relações são nutridas, o engajamento é promovido e onde as pessoas se sentem pertencentes, reconhecidas e respeitadas. Está intrinsecamente ligado a valores que transcendem a felicidade efêmera e abraçam a substância do significado humano.

Em contrapartida, uma cultura organizacional excessivamente focada na busca pela felicidade pode inadvertidamente pavimentar o caminho para um ambiente tóxico, apesar de aparentes momentos de alegria, como quando bônus generosos são recebidos após a conquista de metas.

A busca incessante pela felicidade, quando desprovida de uma consideração verdadeira pelo bem-estar dos colaboradores, pode levar à criação de um cenário onde a pressão constante e a exaustão se tornam a norma. Nessa realidade, a produtividade pode esbarrar nas cobranças emocionais, corroendo o potencial de desempenho individual.

Essa reflexão nos conduz à intersecção complexa entre felicidade, produtividade, clima e cultura organizacional, revelando uma rede de influências que não segue uma trajetória linear. É, em essência, uma intrincada teia de interconexões, onde cada elemento desencadeia um efeito sinérgico nos demais. A criação de um ambiente propício ao florescimento pessoal e profissional requer um equilíbrio delicado e uma compreensão aprofundada dessas dinâmicas entrelaçadas.

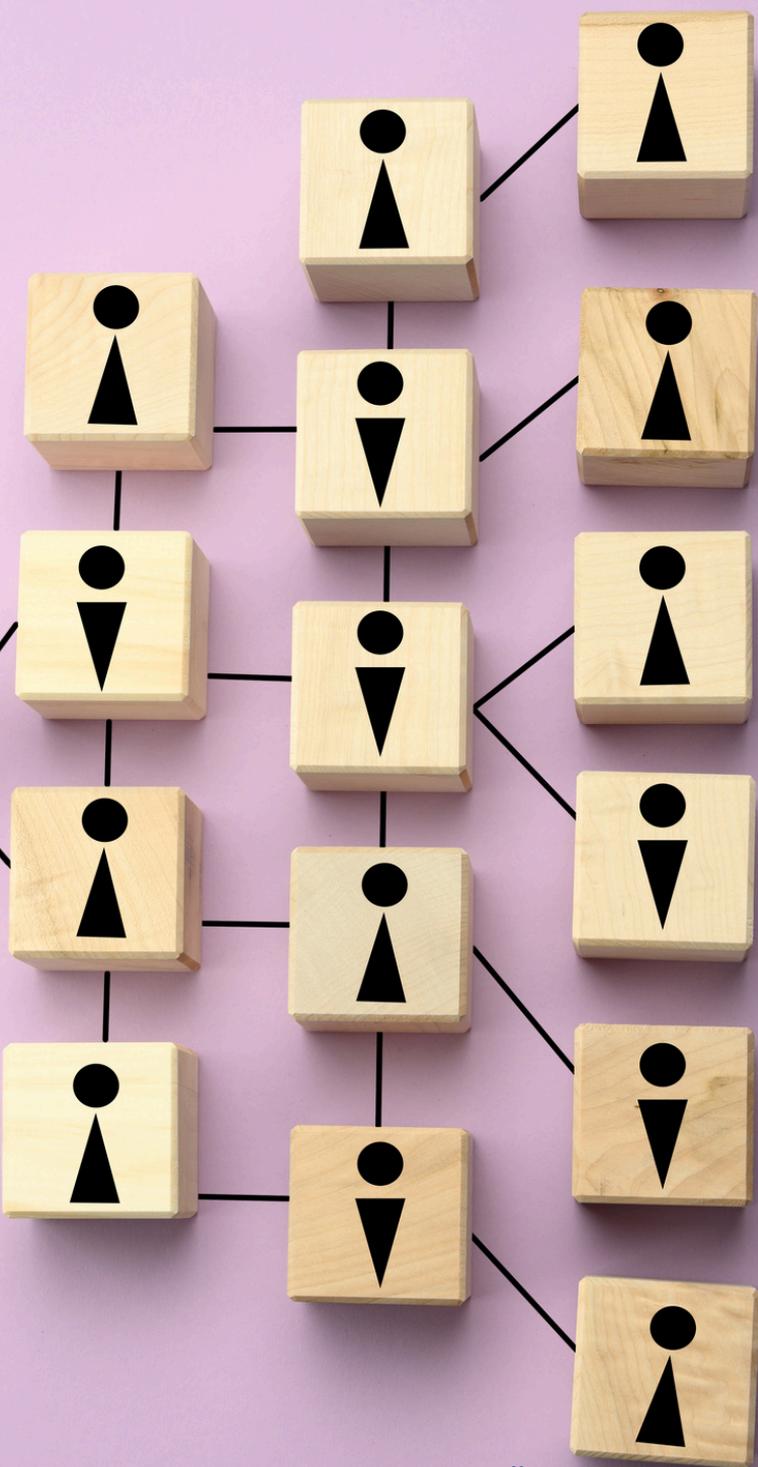
Ao almejarmos a máxima potencialização dos nossos colaboradores e da organização como um todo, somos chamados a desbravar essas nuances com sensibilidade e a trilhar um caminho que coloque a essência humana no cerne do cenário empresarial. Encontrar a harmonia entre a busca por significado, o engajamento genuíno e a produtividade exigem uma abordagem consciente, moldada pelo respeito pela diversidade das experiências humanas e pela busca por um bem-estar integral.

Além disso, e aqui falo na prática novamente, quer por anos acompanho o desenvolvimento comportamental nas empresas, afirmo sem qualquer dúvida: a medição da felicidade nas empresas usando testes e métricas apresenta vários riscos e desafios. Simplificar a experiência humana complexa em números ou escalas pode levar a conclusões enganosas, ignorando as nuances. Além disso, há o risco de pressão sobre os funcionários para relatarem níveis de felicidade mais altos, especialmente se as métricas influenciarem avaliações de desempenho. Isso pode distorcer os resultados e não refletir a verdadeira satisfação.



A ênfase na medição provavelmente vai criar uma cultura de fingimento, onde os funcionários sentem que precisam demonstrar felicidade constante, mascarando emoções genuínas. Além disso, a complexidade da felicidade não é adequadamente capturada por testes, que não consideram contexto pessoal, cultural e situacional. A falta de contextualização pode levar a interpretações equivocadas.

Outros riscos incluem efeitos não intencionais, como criar competição entre funcionários para parecerem mais felizes, além de potencialmente gerar aversão à mudança. Portanto, ao adotar essas métricas, é essencial equilibrar as preocupações e garantir que a abordagem seja sensível à singularidade dos funcionários, valorize suas experiências e não os submeta a pressões desnecessárias.



CAPÍTULO 2

O PESO OCULTO DA FELICIDADE

“Entre as complexidades do mundo, está a insaciável vontade de descobrir a resposta de como ser feliz, uma corrida vertiginosa na qual apenas os lúcidos, após um tempo, percebem sua futilidade. Essa busca incessante nos mantém distantes de nossa essência, ocupados e exaustos, enquanto o vazio persiste. No entanto, a verdadeira questão pode ser mais simples do que imaginamos. Tudo o que realmente precisamos fazer é parar, respirar e apreciar cada momento presente em toda a sua plenitude por existir e, aí então, nos perguntar, por quê?” - Marcello de Souza

Se você leu o primeiro capítulo que trata justamente do papel da felicidade nas empresas já percebeu que o assunto é bem mais complexo do que se espera, não é mesmo! Não há uma linha de defesa capaz de explicar a felicidade e qual o papel dela na vida a não ser a sua busca em si mesmo. A compreensão da felicidade ao longo da história é uma narrativa complexa e multifacetada que abrange uma variedade de culturas e filosofias. Desde os tempos antigos até os dias atuais, diferentes conceitos de felicidade têm sido desenvolvidos e explorados da mesma forma que nunca se chegou a uma única conclusão.

Imagine que ainda no século XVII a.C., Zoroastro mencionou a busca da felicidade como a busca de um refúgio seguro, envolvendo elementos como família e gado. Na China do século VI a.C., Lao Tsé enfatizou a harmonia com a natureza, enquanto Confúcio destacou valores como dever, cortesia, sabedoria e generosidade como fundamentais para uma existência feliz.

Já o budismo, de Sidarta Gautama no século VI a.C., ensina que a felicidade é alcançada através da liberação do sofrimento, um estado obtido pelo Nobre Caminho Óctuplo e pela superação do desejo.

Aristipo de Cirene contemporâneo de Platão, distinguia dois estados da alma humana: o prazer (movimento suave do amor) e a dor (movimento áspero do amor). Daí surge uma abordagem que ficou conhecida como hedonista, onde a felicidade é vista como a busca incessante pelo prazer e a minimização da dor. Essa visão coloca o prazer sensorial e emocional no centro da busca pela felicidade, levantando questões sobre o equilíbrio entre o prazer imediato e a longo prazo, bem como sobre a busca de prazeres que não causem danos a si mesmo ou aos outros. Ainda no século IV a.C., Aristóteles via a felicidade como uma atividade da alma em conformidade com a virtude, relacionando-a à satisfação e à realização pessoal, conhecida como Eudaimonia, está enraizada no desenvolvimento das virtudes e no florescimento pessoal. Que para ele, envolve a busca de um propósito de vida significativo, a realização do potencial humano e a prática de virtudes como coragem, sabedoria e generosidade. A felicidade aqui está ligada à autenticidade e ao crescimento pessoal.

No epicurismo, uma filosofia defendida por Epicuro, antigo filósofo grego, a felicidade é concebida como resultado da busca de um prazer tranquilo, baseado na amizade, sabedoria e moderação. Epicuro valorizava a ataraxia, a tranquilidade da mente, como um estado desejável para alcançar a felicidade.

Surgiu então os estoicos que acreditavam que a tranquilidade (ataraxia) era o caminho para a felicidade, enfatizando o controle sobre as coisas que não podiam ser mudadas. Já para o cristianismo, através dos ensinamentos de Jesus Cristo, destacou o amor como a chave para a harmonia e a felicidade.

Já Epicteto, vai mais longe, ele abordou a felicidade enfocando o controle sobre nossas vidas. Ele argumentava que a verdadeira felicidade emerge quando aceitamos que só temos controle sobre nossas ações e escolhas, mas jamais sobre o acaso. Em vez de buscar riqueza, fama ou prazer, enfatizava o desenvolvimento de virtudes morais, como sabedoria, coragem, justiça e moderação. Ele acreditava que a infelicidade se originava da busca por coisas externas além de nosso controle.

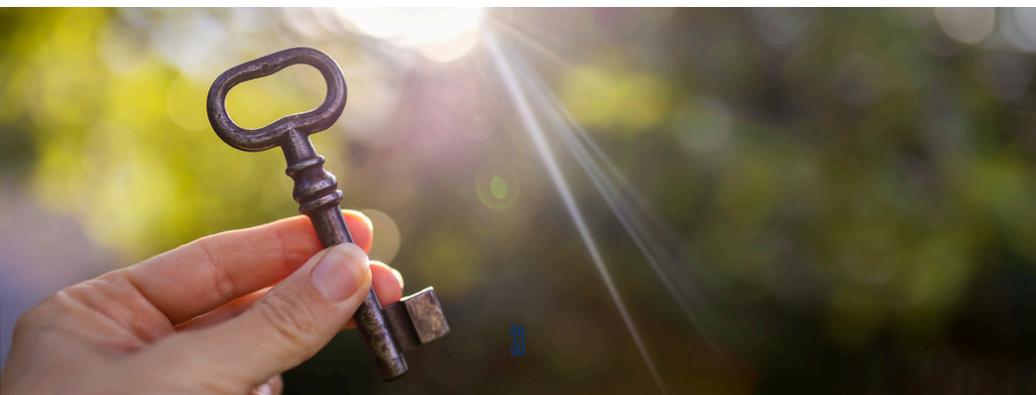
Santo Agostinho, um dos fundamentalistas do cristianismo, via a felicidade como resultado da busca de Deus e da conformidade com sua vontade. Tomás de Aquino, outro teólogo cristão, argumentou que a felicidade era alcançada através da busca de Deus e do florescimento humano, por meio do desenvolvimento das virtudes. Cada uma dessas perspectivas oferece uma visão única e distinta sobre o que constitui a verdadeira felicidade e como alcançá-la em sua respectiva tradição filosófica ou religiosa.

No século VII, Maomé enfatizou a caridade e a esperança na vida após a morte como elementos essenciais para uma felicidade eterna. Baruch Spinoza argumentava que a verdadeira felicidade estava intrinsecamente ligada ao conhecimento e à compreensão da natureza das coisas, juntamente com a aceitação de nossa posição no universo. Ele via a busca do entendimento como um caminho fundamental para a felicidade.

Por outro lado, Arthur Schopenhauer tinha uma visão pessimista da vida e da felicidade. Ele acreditava que a felicidade consistia na ausência de sofrimento e sugeriu que a melhor maneira de alcançá-la era minimizar o desejo e a vontade.

Já Immanuel Kant sustentava que a busca da felicidade deveria ser guiada pela moralidade e pelo dever. Ele acreditava que a verdadeira felicidade estava alinhada com a razão e o cumprimento do dever moral. Karl Marx, por sua vez, defendeu uma sociedade igualitária como um caminho para a felicidade humana. No final do século XIX, Sigmund Freud explorou a busca da felicidade através do “princípio do prazer” e “princípio da realidade”, com suas limitações inerentes. Jean-Paul Sartre, um filósofo existencialista, argumentava que a felicidade estava vinculada à autenticidade e à liberdade pessoal. Para ele, a verdadeira felicidade emergia quando assumíamos a responsabilidade por nossas escolhas e criávamos nosso próprio significado na vida.

Viktor Frankl enfatizava que a busca pela felicidade, por si só, muitas vezes pode ser frustrante e inatingível. Em vez disso, ele salienta a importância de encontrar um propósito ou sentido na vida como uma fonte mais duradoura de satisfação. Ele acreditava que, quando as pessoas encontram um significado genuíno em suas vidas, mesmo nas situações mais difíceis, elas podem experimentar uma forma mais profunda de contentamento e bem-estar. Em outras palavras, para Frankl a alegria de viver está relacionada à busca de significado e propósito na vida, em vez de uma busca direta e egoísta pela felicidade como um objetivo em si. Ao encontrar um propósito significativo, as pessoas podem experimentar um tipo mais profundo e duradouro de contentamento, mesmo em meio a dificuldades e desafios.



Nas décadas mais recentes, a psicologia positiva, desenvolvida por Martin Seligman e outros, explorou a felicidade como um campo de pesquisa científica. A psicologia positiva examina fatores como gratidão, otimismo, resiliência e engajamento como componentes importantes da felicidade. Essa abordagem enfatiza a importância do bem-estar psicológico e do desenvolvimento pessoal na busca pela felicidade.

Chegamos até o ponto de querer vincular a felicidade com a genética. Sim! Segundo alguns cientistas os estudos genéticos sugerem que a felicidade também tem uma componente hereditária. Hoje, a concepção de felicidade está intrinsecamente ligada ao “culto do indivíduo”, relacionando-a com a qualidade de vida e autoestima. A depressão é vista como um “fracasso performático do sujeito”, e o bem-estar subjetivo depende de uma série de fatores, como autonomia, relacionamentos e autoconfiança.

Sem falar da felicidade da autoajuda, que destaca o “Ter” em descrédito do “Ser”, que muitas vezes promove soluções simplistas e genéricas, contra a compreensão da felicidade como complexa e tão singular como multifacetada em um universo plural. A corrida frenética pela felicidade, que sai do mundo da compreensão e adentra o palco do espetáculo, é um espetáculo bizarro e inquietante que testemunhamos hoje. A sociedade moderna nos empurra para um abismo de ter, mostrar e provar nossa felicidade a qualquer custo.

O ESPETÁCULO DA FELICIDADE

Nesse cenário do espetáculo, a felicidade não é mais uma busca interior, deixa o “Ser para o Ter, como uma imposição exterior. É como se nos dissessem: “Você deve ser feliz, ou há algo errado com você”. Essa felicidade “exploratória” e imperativa se tornou uma necessidade, um mandamento que nos é imposto. Aqueles que ousam não seguir esse ditame são rotulados como demenciados e desvalorizados. Não é de se admirar o crescente número de pessoas que sofrem de depressão, ansiedade e solidão em nossa sociedade individualizada e amedrontada. A busca incessante pela felicidade nos afasta de nós mesmos, nos torna estranhos em nossa própria pele. Somos forçados a viver vidas artificiais, moldadas pelas expectativas dos outros, em vez de nos permitirmos ser autênticos.

Acho que já deve ter entendido que hoje é justamente sob esta perspectiva que quero gerar a reflexão para irmos compreendendo a fundo o “Chief Happiness Officer”. Quero explorar uma visão menos otimista da felicidade no contexto corporativo. Não que a intenção seja deprimir você, pelo contrário, quebrar o status quo da visão simplista e entender como deveremos de fato ver a relação felicidade Versus empresa. Em outras palavras, a ideia hoje é provocar e faze-lo questionar dessa imposição da felicidade o que nos permitir explorar a complexidade de nossas emoções e experiências.

A ideia é ajudar a decifrar a verdadeira felicidade que não pode ser enlatada e vendida. Quando vamos entender a perspectiva da felicidade na evolução humana é passível logo perceber que de alguma forma, no fundo todos de alguma forma busca demonstrar que ela reside na aceitação de nossa humanidade imperfeita e na busca de significado em vez de prazer vazio.

Talvez por isso, a ideia principal de um CHO não é dizer o que é e como ser feliz; pelo contrário, é estar aberto para que cada um por si, deva descobrir por si e só, mesmo que isso signifique desafiar as normas e expectativas impostas. Afinal, a felicidade genuína não é um espetáculo para os outros, mas uma jornada interna de autoconhecimento e autenticidade.

NA CONTRA MÃO DO ÓBVIO

Fato é que seja qual for, sob a visão ocidental ou oriental, onde as perspectivas orientais e ocidentais diferem em muitos aspectos. Enquanto o Ocidente tende a buscar a felicidade no exterior, por meio de realizações e prazeres materiais, o Oriente direciona a busca para dentro, enfatizando a espiritualidade e a paz interior. Onde o Ocidente vê a felicidade como uma conquista, o Oriente a vê como um estado de ser. Espero que já esteja claro que desde os primórdios da filosofia, a busca da felicidade tem sido considerada uma aspiração nobre e um direito inalienável da condição humana.

No entanto, quando falamos de ambiente de trabalho, ao longo dos séculos, o que começou como um ideal libertário no Iluminismo do século XVIII parece ter adquirido uma sombra sinistra de expectativas irreais e um dever incessante.

No auge do Iluminismo, pensadores como John Locke, Thomas Jefferson e Jeremy Bentham proclamaram a busca da felicidade como um direito natural, um princípio fundamental que deveria ser protegido pelos governos. Era um chamado à liberdade individual e à realização pessoal. No entanto, essa nobre visão da felicidade se transformou ao longo do tempo.

Hoje, a busca da felicidade frequentemente se desdobra diante de nós como uma exigência implacável. As redes sociais e a mídia nos bombardeiam com imagens de vidas perfeitas, levando-nos a acreditar que a felicidade é constante e que qualquer desvio desse ideal é falha pessoal. A pressão social de ser feliz o tempo todo se tornou esmagadora.

Além disso, a busca da felicidade evoluiu de uma aspiração a um dever. A frase “Declaro estes direitos inalienáveis: Vida, Liberdade E Busca Da Felicidade” parecem agora um lembrete constante de que devemos perseguir a felicidade incessantemente, como se fosse uma meta a ser alcançada. Claro que essa obrigação incessante se torna exaustiva, resultando em ansiedade, insatisfação e até mesmo em um sentimento de fracasso quando não atingimos os padrões inatingíveis que a sociedade moderna nos impõe, levando as pessoas a desenvolverem transtornos mentais antes imagináveis.

O peso oculto da busca da felicidade reside na pressão de ser feliz, na vergonha de não estar à altura das expectativas e na sensação de que a felicidade é uma obrigação. Em vez de nos trazer satisfação, essa busca incessante pode nos afastar dela, deixando-nos ansiosos e infelizes e isso não pode de forma alguma habitar um ambiente de trabalho, muito pelo contrário.

Se você quer um CHO na sua empresa, talvez então seja hora certa de repensar a abordagem à felicidade. Primeiro tem que ter claro que no mundo contemporâneo, a globalização e a interação entre culturas estão moldando a maneira como vemos a felicidade. As pessoas estão cada vez mais expostas a diferentes perspectivas e estão começando a adotar elementos de ambas as tradições em sua busca pela felicidade.

Em vez de perseguir uma felicidade constante e inatingível, talvez seja mais sábio focar em cultivar um senso de contentamento, apreciação e significado na vida. Dessa forma, podemos encontrar uma sensação mais duradoura de bem-estar, sem o peso opressivo da busca incessante pela felicidade perfeita.

O PARADOXO DA FELICIDADE

Sei que talvez agora deva ainda achar que buscar felicidade pode não ser totalmente claro ou quem sabe realmente eficaz, mas tampouco faz mal, certo? Errado.

Há uma ideia contraditória ou aparentemente irônica relacionada à busca da felicidade. Esse paradoxo justamente quer dizer que, muitas vezes, as pessoas que buscam ativamente a felicidade podem acabar se sentindo menos felizes do que aquelas que não estão nem aí com isto. A ideia é que quando alguém se esforça muito para ser feliz o tempo todo, isso pode criar expectativas irreais e aumentar a pressão sobre si mesmo para se sentir constantemente feliz. Isso, por sua vez, pode levar à ansiedade, frustração e até mesmo à infelicidade, porque a vida é naturalmente cheia de altos e baixos, e ninguém pode manter um estado de felicidade constante.

Em vez de perseguir a felicidade como um objetivo final, um CHO tem que focar em experiências significativas, conexões interpessoais, crescimento pessoal e aceitação das emoções humanas normais, incluindo momentos de tristeza, raiva ou frustração. Ao fazer isso, a felicidade pode se tornar um subproduto natural da vida, em vez de uma meta obsessiva.

A ironia de que, ao tentar ser feliz o tempo todo, podemos acabar sendo menos felizes, e que a felicidade pode ser mais bem encontrada quando não é perseguida de forma tão intensa.

Desde o século 18, com a revolução industrial e graça aos grandes gênios das escolas da administração, houve de fato uma transformação quanto aos valores humanos. Mas, equivocadamente em algum momento pós segunda guerra, tem-se destacado como reivindicar felicidade e isso traz um grande peso, um dever que nunca poderá ser perfeitamente cumprido. Fato é que:

“A busca incessante pela felicidade pode, ironicamente, nos afastar dela, já que a pressão por ser feliz o tempo todo pode levar à ansiedade e à insatisfação, revelando o paradoxo de que a verdadeira felicidade muitas vezes se encontra na aceitação das complexidades da vida.”

Não faltam estudos dentro da psicologia social e comportamental que demonstra isto. Por exemplo, no campo da psicologia comportamental nos lança luz sobre um fenômeno intrigante relacionado à busca pela felicidade. No experimento, os participantes foram convidados a assistir a um vídeo projetado para induzir sentimentos de felicidade, neste caso, diversos deles referente a sofridas vitórias de atletas nos mais diversos âmbitos. No entanto, antes de verem o vídeo, metade do grupo foi instruída a ler uma declaração enfatizando a importância da felicidade em suas vidas, enquanto a outra metade não recebeu tal instrução.

Diferente do que muitos esperavam, o resultado surpreendente da pesquisa foi que aqueles que haviam lido a declaração sobre a importância da felicidade, na realidade, experimentaram menos felicidade após assistirem ao vídeo. Espero que entenda que a ideia aqui é mostrar para você que quando a felicidade se transforma em um dever, uma obrigação moral que precisa ser cumprida, as pessoas tendem sempre a se ver em uma situação paradoxal. O esforço consciente para ser feliz, muitas vezes, quase sempre leva à infelicidade.

ners

Be

HAPPY



ance

O que pretendo dizer é que o papel do CHO não pode se confundir dentro deste universo tóxico em que somos constantemente inundados com mensagens que nos instam a ser felizes, como se fosse uma obrigação. Essa imposição da felicidade como um dever pode criar uma pressão psicológica significativa. Quando não conseguimos atender a essa expectativa, podemos nos sentir cada vez piores, como se estivéssemos falhando em uma obrigação moral.

“A infelicidade transcende seu próprio significado, refletindo, de maneira mais acentuada, a incapacidade de encontrar a felicidade.” Nesta minha frase quero sim provocar o quanto essa dinâmica de forma perspicaz ao afirmar que a verdadeira felicidade não possa ser imposta ou exigida, mas deva ser permitida a crescer naturalmente, sem pressões externas. Essa reflexão nos leva a considerar que, em vez de tentar forçar a felicidade como um dever, podemos encontrar um caminho mais autêntico e satisfatório ao cultivar a autenticidade, a aceitação de nossas emoções e a busca por significado em nossas vidas.

A busca pela felicidade não deve ser uma obrigação, mas sim uma jornada pessoal que varia de indivíduo para indivíduo, e que muitas vezes inclui desafios, altos e baixos, e momentos de introspecção profunda.

Assim, ao invés de impor a felicidade como um dever, podemos abraçar a complexidade de nossas emoções e entender que a verdadeira felicidade, muitas vezes, está enraizada na autenticidade e na liberdade de sermos nós mesmos, independentemente das expectativas externas. Isso nos permite buscar a felicidade de uma maneira mais genuína e significativa, em vez de cair na armadilha da busca incessante e estressante por um ideal muitas vezes inatingível.

A CEGUEIRA OCULTA

Convido você agora a imaginar uma empresa de tecnologia super conceituada que após diversas discussões internas sobre afastamento de seus colaboradores por questões relacionadas a saúde mental, passou a motivar seus líderes a criar um ambiente aonde se prioriza a alegria e a descontração. Eles incentivam eventos motivacionais, construíram salas e espaços recreativos e seus funcionários são sempre motivados a sorrir, participar de atividades recreativas durante o expediente e manter um nível de entusiasmo constante. A ideia é tornar isto realmente parte da cultura da empresa, porque, após uma consultoria externa, entenderam que um ambiente feliz precisava de um CHO para aumentar a produtividade e a satisfação dos funcionários.

Parece fantasia, mas não é. Esta história é real e não é uma empresa qualquer. Eis que um dia fui convidado para uma reunião em que seus diretores me apresentaram um estudo interno que revelava que, devido à pressão para manter a felicidade constante, os funcionários estavam cada vez mais relutantes em levantar preocupações legítimas sobre a qualidade dos novos projetos em desenvolvimento. Em uma pesquisa interna realizada de maneira confidencial, com líderes e colaboradores em geral, descreveram medo como a principal razão da sua produtividade ter caído. Eles não queriam se expor parecendo negativos ou pessimistas dentro do ambiente tão voltado para a positividade.

Consequentemente, oito meses após a proposta de implantar um “ambiente da felicidade” problemas críticos passam a surgir em diversos projetos, porque muitas das questões não eram mais discutidas a tempo, e os projetos eventualmente enfrentavam sérios obstáculos que poderiam ter sido evitados.

Além disso, o nível de estresse aumentou significativamente. Isto ficou muito visível nos encontros que realizei com os líderes de equipe. Durante nossas conversas alguns ficam extremamente irritados ao descrever seu comportamento perante as demandas excessivas da empresa. Segundo alguns deles me relataram que, realmente tentavam manter um sorriso no rosto e uma atitude positiva, seguindo a cultura da empresa. Como resultado, eles não expressavam sua insatisfação e acabava envolvidos em atividades e prazos quase que impossíveis de serem atendidos.

Espero que perceba que em vez de promover um ambiente de trabalho onde as emoções são autênticas e variadas de acordo com a situação, a pressão da tal felicidade pode prejudicar a detecção de problemas, a tomada de decisões informadas e a negociação eficaz e foi o que ocorreu como consequência de infringir a alteridade de seus colaboradores.

Fato é que em diversos estudos comportamentais deixa claro que as pessoas bem-humoradas tem mais dificuldade de identificar mentiras e fraudes que as mal-humoradas. Além disso, pessoas que atuam em seu trabalho de maneira natural tendem a negociar melhor que os felizes. Não há dúvida para psicologia comportamental que forçar ser feliz pode não ser bom em todos os aspectos profissionais, ou em trabalhos que exigem determinadas habilidades principalmente a nível de gestão e liderança. Na prática, quase sempre, a felicidade pode até piorar o desempenho. Afinal, se existe uma certeza quando se está feliz e jamais querem deixar de estar feliz.



OS RUÍDOS NAS RELAÇÕES HUMANAS

Se chegou até aqui já deve estar em mente que há questões fundamentais para serem refletidas quando se tem como objetivo a busca pela felicidade dentro das organizações. Afinal, diferente de uma aspiração universal, que tende a fazer as pessoas acreditarem que encontrar a felicidade no trabalho, nas amizades ou nos relacionamentos pessoais é essencial para uma vida plena. Quero aqui provocar a ideia de entender que a felicidade não pode ser simplesmente imposta ou esperada de outras pessoas, e essa expectativa pode ter implicações significativas nas relações humanas.

Neste sentido um dos problemas clássicos está na dependência emocional e pressão no trabalho. Certa vez em um processo de desenvolvimento cognitivo comportamental em um dos meus clientes, resolvi incluir no processo um conjunto de entrevistas individuais e em grupo para entender até onde a felicidade fazia parte do ambiente no qual trabalhavam. Foi quando algo me chamou muito a atenção. Muitos dos colaboradores me confidenciaram que para eles a felicidade no trabalho tinha que partir dos seus gestores ou outros colegas de outros departamentos para que assim eles se sintam felizes.

Na verdade, pode não ter percebido, mas há uma questão importante nisto, já que esse tipo de pensamento pode levar a uma forma de dependência emocional. Deixe-me explicar melhor. Em um ambiente de trabalho, isso tende a se traduz em funcionários que constantemente buscam reconhecimento e validação de seus superiores. Quando não recebem a resposta desejada, podem se sentir negligenciados, levando a conflitos e ressentimentos no ambiente de trabalho. Além disso, um funcionário que espera elogios constantes de seu chefe, quando não os recebe, quase sempre os leva a começar a se sentir desvalorizado e ansioso, o que afeta negativamente sua relação com o chefe e sua produtividade. Este tipo de condição é o grande responsável pelo desenvolvimento da Síndrome de Burnout.

Vale aqui ressaltar o livro “The End of Love: A Sociology of Negative Relations” de Eva Illouz, que observou um estranho efeito colateral de se tentar ser mais afetivo no ambiente de trabalho: as pessoas começaram a encarar a vida pessoal como uma tarefa profissional. Em seu texto estão entrevistados que demonstram categoricamente que enxergavam sua vida pessoal como aspectos que deveriam ser cuidadosamente administrados por meio de uma ampla gama de ferramentas e técnicas obtidas com a vida profissional. Como resultado, a vida no lar havia se tornado cada vez mais fria e calculada. Logo, não era à toa que muitos preferiam passar mais tempo no trabalho do que em casa.

Como terapeuta já tive a chance de atender pessoas que acabaram levando a proposta do imperativo da felicidade para sua própria casa. Ano passado atendi uma comissária que estava constantemente preocupado em manter um ambiente “feliz” em casa evitando conversas difíceis ou conflitos, o que foi gradativamente distanciando as conversas sinceras indo para à superficialidade em seu relacionamento até chegar ao divórcio.

Por isso, afirmo aqui que a pressão para ser feliz o tempo todo também pode afetar as relações pessoais. As pessoas podem começar a enxergar a vida pessoal como uma tarefa profissional que deve ser gerenciada de forma eficaz. Isso pode resultar em uma abordagem calculada e até mesmo distante em relação aos relacionamentos familiares e afetivos.

Não se surpreenda! Mas, um outro ponto que vale a pena saber é que estudos comportamentais demonstra que que pessoas em bom humor podem ser menos generosas em certas situações. Em outras palavras isto quer dizer que a busca implacável pela felicidade pode levar a um foco excessivo em si mesmo, em vez de nas necessidades e sentimentos dos outros, tornando-as egoístas. Isso tende sempre a prejudicar a qualidade das interações sociais e afetar negativamente as relações humanas, podendo inclusive torná-las tóxicas.

A pesquisa chegou à conclusão que indivíduos que estão constantemente buscando a própria felicidade vão gradativamente sendo menos inclinados a ajudar os outros em momentos de necessidade, o que pode afetar adversamente os vínculos sociais. Que, por sua vez, pode levar ao isolamento emocional. Pessoas que se dedicam demais à busca da felicidade podem sentir que não podem expressar tristeza, raiva ou outras emoções consideradas “negativas”. Isso pode criar uma falta de autenticidade nas relações humanas, pois as pessoas não se sentem livres para compartilhar seus sentimentos verdadeiros.

Ser feliz nos faz pessoas melhores, certo? Não exatamente, segundo um outro interessante estudo. Os participantes receberam cupons de prêmios e deviam escolher quantos cupons dariam a outras pessoas e quantos queriam guardar para si. Os que estavam de bom humor ficaram com mais bilhetes no bolso. Portanto, pelo menos em certos contextos, ser feliz pode não significar ser mais generoso. Aliás, pode significar o contrário.

Em outra pesquisa, após pedirem que os participantes fizessem um diário detalhado durante duas semanas, psicólogos descobriram que quem mais valorizava a felicidade também se sentia mais só. Ao que parece, dedicar-se demais à busca da felicidade pode ocasionar um sentimento de falta de ligação com as outras pessoas.

OS DESAFIOS DA BUSCA DA FELICIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO: UMA PERSPECTIVA REALISTA

“A verdadeira felicidade é aquela que não depende de coisa alguma que está fora do íntimo de nós mesmos.”

Antoine de Saint-Exupéry

A verdade é que não faltam pesquisas para nos dizer que no fundo a felicidade organizacional está mais nas aparências e na ideologia. Felicidade é um conceito conveniente que parece ótimo no papel, mas também é uma ideia que ajuda a fugir de questões mais sérias no trabalho.

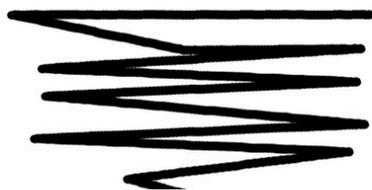
Muitas vezes a felicidade tem sido usada como uma fachada brilhante que as organizações exibem para o mundo exterior. Elas promovem a ideia de que todos os seus funcionários são felizes e satisfeitos, criando uma imagem pública positiva. No entanto, oculta o outro lado, onde essa busca excessiva pela felicidade no trabalho pode ser apenas superficial, mascarando problemas reais que ocorrem nos bastidores. Os funcionários podem ser retratados como sorridentes em fotos corporativas, mas enfrentar conflitos não resolvidos, políticas prejudiciais e até mesmo discriminação no ambiente de trabalho. Além disso, essa ênfase na felicidade pode servir como uma forma conveniente de evitar questões sérias e desconfortáveis.

Nestes anos atendendo empresas, não faltaram exemplos que usa a busca pela felicidade como uma tática de evasão para não lidar com problemas como conflitos internos, problemas de comunicação e outras preocupações legítimas. Isso cria uma cultura onde os problemas são ignorados em vez de serem resolvidos, minando a saúde a longo prazo da cultura organizacional. Muitos ambientes tóxicos, surgem de movimentos como este. Por isso afirmo aqui que esse modismo pela felicidade pode ter um impacto negativo na cultura de trabalho. Isso pode levar a um ambiente onde as preocupações não são compartilhadas e, conseqüentemente, os problemas persistem e pioram. Além disso, essa ênfase na felicidade pode levar ao desrespeito pelas emoções autênticas dos funcionários, tornando-os menos propensos a expressar suas preocupações e desafios.

Em última análise, o equilíbrio é fundamental. Embora seja importante buscar um ambiente de trabalho onde os funcionários se sintam valorizados e satisfeitos, essa busca não deve ser usada como uma cortina de fumaça para esconder problemas subjacentes. A felicidade no trabalho deve ser genuína e baseada na resolução de questões reais, em vez de ser apenas uma ideia superficial para impressionar. Reconhecer as imperfeições e abordá-las de maneira proativa é essencial para construir uma cultura de trabalho verdadeiramente saudável e satisfatória.

Este ponto ressalta como a ideia de que funcionários felizes são mais produtivos pode levar a uma evasão das questões difíceis. No entanto, é importante lembrar que a felicidade no trabalho não é uma solução para todos os problemas, e as preocupações legítimas devem ser tratadas de forma adequada, em vez de serem ignoradas.

future
industry ideas
occupation jobs
business network work
target customer
strategy promotion
motivate
marketing branding
careers advertising
market start plan
management
concept success
innovation factory
company growth
process goals
office VISION



Apelar para a felicidade, com toda sua ambiguidade, é uma forma excelente de se livrar de decisões controversas, como demissões. Como destaca Barbara Ehrenreich no livro *Bright-sided*, mensagens positivas sobre felicidade mostraram-se especialmente populares em tempos de crise e demissões em massa. Esta autora descreve que a busca da felicidade pode ser usada como uma tática evasiva em situações de crise, como demissões em massa. Essa abordagem pode ser vista como insensível e inadequada, especialmente quando as decisões difíceis, como demissões, precisam ser tomadas com transparência e empatia.

Sem querer ser repetitivo, fato é que o CHO tem que ter claro que além de ser exaustivo, causar reações exageradas, tirar a importância da vida pessoal, aumentar a vulnerabilidade e nos tornar mais ingênuos, egoístas e solitários. Ainda mais estarrecedor é que buscar deliberadamente a felicidade pode acabar roubando até mesmo a alegria que sentimos com as coisas realmente boas da vida.

Na verdade, o trabalho, assim como todos os outros elementos da vida, pode nos fazer sentir as mais variadas emoções. Se você acha que o seu trabalho é deprimente e sem sentido, talvez ele realmente seja. Fingir que não é pode só piorar as coisas. Obviamente, a felicidade é algo maravilhoso, mas não pode ser criada pelo nosso simples desejo. E, talvez, quanto menos buscarmos ativamente a felicidade no trabalho, mais alegria possamos encontrar nele – uma alegria espontânea e prazerosa, e não artificial e opressora. E, ainda melhor, teremos mais sensatez para lidar com o trabalho. Para vê-lo como realmente é, e não como nós – executivos, funcionários ou mestres da dança motivacional – fingimos que é.

Então, como podemos aplicar esses insights à nossa busca pela felicidade nas empresas? A resposta não é simples, pois as empresas são organizações complexas compostas por indivíduos com diferentes perspectivas e objetivos. No entanto, algumas lições podem ser tiradas dessa exploração da felicidade ao longo da história:

- **A felicidade é um conceito pessoal:** Assim como não há uma única definição de felicidade que se aplique a todos, não há uma abordagem única para promover a felicidade nas empresas. É importante reconhecer que as pessoas têm diferentes valores, objetivos e fontes de felicidade, e as empresas devem ser flexíveis o suficiente para acomodar essa diversidade.

- **A felicidade está ligada à autenticidade e ao propósito:** Muitas filosofias e abordagens à felicidade destacam a importância de viver uma vida autêntica e buscar um propósito significativo. As empresas podem promover a felicidade dos funcionários ao criar um ambiente que permita que eles sejam autênticos e encontrem significado em seu trabalho.

- **O bem-estar psicológico é fundamental:** A psicologia positiva identifica fatores como gratidão, resiliência e engajamento como componentes importantes da felicidade. As empresas podem promover o bem-estar psicológico dos funcionários fornecendo apoio emocional, oportunidades de desenvolvimento pessoal e um ambiente de trabalho saudável.

- **O equilíbrio entre prazer imediato e a longo prazo é importante:** Enquanto algumas abordagens à felicidade enfatizam a busca pelo prazer imediato, outras destacam a importância de considerar as consequências a longo prazo de nossas escolhas. As empresas podem ajudar os funcionários a encontrar um equilíbrio saudável entre a gratificação imediata e a realização de metas de longo prazo.

- **A busca pela felicidade não deve prejudicar os outros:** Algumas abordagens à felicidade enfatizam a importância de não prejudicar outras pessoas na busca pela própria felicidade. As empresas podem promover uma cultura de responsabilidade social e ética, onde o sucesso não é alcançado à custa dos outros.

Espero que ao chegar aqui com sua leitura já esteja claro que a função de um CHO vai muito mais além do que o óbvio. A busca pela felicidade nas empresas é um desafio complexo e multifacetado. No entanto, ao reconhecer a natureza pessoal da felicidade, promover a autenticidade e o propósito, apoiar o bem-estar psicológico, equilibrar o prazer imediato e a longo prazo e promover a responsabilidade social, as empresas podem criar um ambiente onde os funcionários têm mais oportunidades de encontrar a felicidade em seu trabalho e em suas vidas.

Neste sentido, a felicidade nas empresas não é apenas um objetivo a ser alcançado, mas um processo contínuo de busca e crescimento pessoal e organizacional. Fato é que a verdadeira questão pode ser menos sobre como ser feliz e mais sobre como viver com propósito, autenticidade e gratidão. Talvez a felicidade não seja um destino a ser alcançado, mas sim um companheiro de viagem que nos acompanha em nossa jornada pela vida. Afinal, como sugiro no início: “Tudo o que realmente precisamos fazer é parar, respirar e apreciar cada momento presente em toda a sua plenitude por existir e, aí então, nos perguntar, por quê?”

CAPÍTULO 3

QUAL A FELICIDADE QUE OS COLABORADORES VALORIZAM MAIS?

Adentrar o mundo corporativo é como entrar em um campo minado de emoções e expectativas. O que os colaboradores buscam em termos de felicidade é uma pergunta que, embora pareça simples, é repleta de complexidade. Imagine-se em uma jornada pelo mundo das organizações, onde cada indivíduo é um mundo de experiências, valores e aspirações. Nesse cenário, a busca pela felicidade no trabalho torna-se um desafio infindável.

Hoje quero aprofundar no entendimento que a busca pela felicidade no trabalho é uma questão repleta de complexidade, onde cada colaborador representa um mundo único de experiências, valores e aspirações. Neste texto, exploraremos a complexidade da felicidade no ambiente de trabalho e o papel crucial do Chief Happiness Officer (CHO) nessa jornada. Ao longo deste artigo, mergulharemos em duas perspectivas fundamentais: “Ser Feliz Em Sua Vida” e “Ser Feliz Sobre Sua Vida”, destacando como essas visões se entrelaçam e influenciam a busca pela felicidade dos colaboradores. Além disso, examinaremos as escolhas de felicidade a curto prazo versus a longo prazo, bem como a influência cultural nessas decisões. Refletiremos sobre a importância da cultura e do clima organizacional na promoção do bem-estar dos colaboradores e discutiremos o papel do CHO em criar um ambiente propício ao florescimento. Ao final deste texto, será evidente que a busca pela felicidade no trabalho é uma jornada repleta de nuances, que merece uma análise minuciosa e contínua, com a ênfase no bem-estar sustentável como objetivo central.

Para isso vamos lembrar o exemplo prático da empresa citada no “capítulo 2”. Ela investiu pesadamente em programas de bem-estar, acreditando que ao fornecer serviços como academias, espaços de relaxamento e treinamento de mindfulness, garantiria a felicidade de seus colaboradores. No entanto, apesar de todas essas iniciativas, a empresa se depara com níveis de engajamento estagnados e uma alta rotatividade de funcionários. O que deu errado?

Como mencionado nas partes anteriores desta série de artigos, a felicidade não é algo que se possa encaixar facilmente em planilhas ou medir com precisão por meio de números e gráficos. Ela é um estado subjetivo profundamente enraizado em nossas experiências pessoais, influenciado por uma miríade de fatores, desde relacionamentos interpessoais até senso de propósito e realização. Por isso que ao questionar os colaboradores sobre suas percepções de felicidade no ambiente de trabalho, somos brindados com uma diversidade de respostas. Cada indivíduo traz consigo suas próprias experiências, valores, objetivos e aspirações, o que torna virtualmente impossível catalogar todas essas respostas em uma única definição de felicidade.

O DILEMA: “SER FELIZ EM SUA VIDA” OU “SER FELIZ SOBRE SUA VIDA”

Neste ponto, quero recorrer à provocação de Daniel Kahneman: “Ser Feliz Em Sua Vida” ou “Ser Feliz Sobre Sua Vida”? Embora, à primeira vista, essas duas perspectivas possam parecer intercambiáveis e muitas vezes confundidas, a profundidade de suas implicações nos leva a um território de reflexão e discernimento. Não estamos nos referindo à felicidade que se sente em um churrasco com amigos da faculdade ou à satisfação de concluir um projeto desafiador; estamos explorando a busca de uma felicidade que transcende o momento efêmero e se estende ao longo da jornada.

O que pretendo aqui ajudar você entende é que “Ser Feliz Em Sua Vida” ou “Ser Feliz Sobre Sua Vida” nem sempre andam juntos e todo CHO devem buscar encontrar ferramentas comportamentais para que se encontre esta convergência. Em outras palavras, mais que o sentido da felicidade, está para o ambiente saudável a perspectiva de instigar no colaborador o reconhecimento dos seus próprios valores. Em outras palavras, ao mesmo tempo que CHOs tentam há tempos entender qual forma de felicidade devem promover nas empresas, quase nunca pergunta de qual versão da felicidade os colaboradores estão atrás. Caso desejamos encontrar maneiras de estigar a felicidade junto aos colaboradores, talvez seja mais fácil tentar entender qual delas realmente queremos.

AS ESCOLHAS DE FELICIDADE: CURTO PRAZO VS. LONGO PRAZO

Há alguns estudos muito interessantes sobre o assunto que vale ser aqui destacado referente a este assunto dentro das empresas no mundo. É bem possível perceber que entre as milhares de profissionais pesquisados com idade entre 21 e 65 anos há uma semelhança a qual escolha fariam entre felicidade vivida e a felicidade experienciada (histórico de vida). Uma das conclusões é que as escolhas variavam de acordo com o período vivido que lembravam – e de acordo com a cultura.

Por exemplo, para os profissionais americanos, a felicidade que desejavam para o dia seguinte era diferente da qual disseram desejar para o resto da vida, mesmo salientando que o dia seguinte faça parte da vida. O que é mais interessante, é perceber que as pessoas tomam decisões de hora em hora, tendem a viver diferentes tipos de felicidade daquela que desejam para a vida toda e com isso distanciam cada vez mais da própria felicidade buscada.

O DILEMA DA ESCOLHA: VIVENCIAR O PRESENTE OU PLANEJAR O FUTURO

Em um estudo realizado com empresas americanas, foi solicitado aos colaboradores, de diferentes níveis hierárquicos, que escolhessem entre felicidade vivenciada (“o momento em que você sente a felicidade”) e a felicidade experienciada (“quando você se lembra de momentos na vida e fica feliz”) — por um período mais longo (por toda a vida ou no ano que vem) ou por um período mais curto (o dia ou a hora seguinte). Os resultados mostraram que a maioria preferia a felicidade vivida ao escolher para toda a vida (82%) ou o próximo ano (69%). Em contrapartida, houve um empate técnico entre os participantes que escolhem ambas a felicidade vivida e a felicidade experienciada ao serem questionados o que gostariam de ter na hora seguinte. Tais resultados não tiveram a influência de questões como cargo, idade, renda familiar, estado civil ou se tem filhos ou não.

A INFLUÊNCIA CULTURAL NAS ESCOLHAS DE FELICIDADE

Neste estudo, após eles informarem suas escolhas foi solicitado que escrevessem em poucas linhas o motivo da escolha. Para os que escolheram a felicidade vivida o motivo mais convergente é que eles adotam uma ideologia do viver o presente, já que para eles o momento presente é mais importante, uma vez que o futuro é incerto e a vida é curta. Por outro lado, as explicações dadas por terem escolhido a felicidade experienciada variavam entre o desejo de ter uma felicidade mais significativa e duradoura e o sentimento de construir uma vida de boas lembranças à motivação a ser alcançada, para se sentirem úteis, engajados, produtivos e orgulhosos com aquilo que faz.

Neste mesmo estudo foi feita uma nova provocação aonde as pessoas ficaram mais reflexivas quando tiveram de pensar em períodos mais longos, como a vida até sua aposentadoria — neste momento, a grande maioria respondeu que desejariam viver a felicidade do momento. Mas, o que chamou mais a atenção é que ao pensar no dia ou na hora seguinte, ficou claro que uma “ética” tomou a maioria das pessoas, que naquele momento fez com que estes trabalhadores pesquisados demonstrassem querer deixar de lado os momentos de felicidade, e dar mais atenção e valor ao trabalho atual a fim de, no futuro, poder olhar para trás e ficarem orgulhosos com sua própria trajetória.

LIÇÕES PARA O CHO E REFLEXÕES PARA TODOS

Nesta parte da pesquisa vale a pena a ressalva para o CHO, já que essa ideia de postergar a felicidade é necessária, lógico, durante certos momentos da vida. No entanto, fazer disso estratégia para a vida seja pessoal ou profissional, tende a acarretar na impossibilidade de perceber oportunidades no presente que também são importantes para a vida e que são dignas de serem alegradoras. Tais momentos estes que descartados vão se transformando e, quando se vê, na linha do tempo, percebe que não saber reconhecer seus próprios sentimentos também é um estado de infelicidade.

Este estudo citado foi apresentado sob diversas perspectivas e robustez para fins de não haver distorção nos resultados. Por exemplo, houve a preocupação dos participantes receberem definições variadas de felicidade experienciada para verificar se alguma peculiaridade estava manipulando o resultado. Também foi considerado a perspectiva dos horários que os participantes estavam considerando (“uma hora hoje” versus “uma hora no final da vida”) para verificar se a iminência ou até a impaciência estava interferindo nas escolhas.

Fato é que ao considerar a vida, estes trabalhadores escolheram a experiência vivida, ao passo que, em se tratando da hora seguinte, a metade delas escolheu a felicidade experienciada.

A INFLUÊNCIA DA CULTURA NAS ESCOLHAS DE FELICIDADE

Um outro ponto muito importante é que eles estenderam para outras culturas. Sob a mesma perspectiva — entre a felicidade vivida e a felicidade experienciada — para a hora seguinte ou para a sua vida, para com quase 500 pessoas em outros países europeus e no mesmo número nos países orientais, como China e Japão. Assim como os americanos, ao escolher a felicidade para a vida, a maioria dos trabalhadores europeus (69%) preferiram a felicidade vivida à felicidade experienciada; porém, ao escolher a felicidade para a hora seguinte, o sendo ético também surgiu com muito mais evidência, com a maioria (65%) optando pela felicidade experienciada. Em contrapartida, os orientais prefeririam que a felicidade permeasse por décadas. A maioria dos orientais preferiu escolher a felicidade vivida à felicidade experienciada independentemente de a escolha ser para a vida toda (89%) ou para a hora seguinte (80%). Acredita-se que os orientais tem mais convicção ao escolher a experiência vivida devido ao longo histórico religioso cultural que é tão presente nestes países e que ensina o valor da meditação e a valorização para com o presente momento.

A VERSATILIDADE DAS ESCOLHAS DE FELICIDADE

Fato é que as respostas dependiam do fato de as pessoas escolherem os pequenos momentos da vida ou a vida como um todo, e do seu local de origem. Embora a busca pela felicidade seja tão essencial a ponto de ser chamada de um direito inalienável, o tipo de felicidade que as pessoas escolhem é e sempre será surpreendentemente maleável.

Fato é que a busca pela felicidade no ambiente de trabalho é um desafio complexo e multifacetado, refletindo a diversidade das pessoas e suas culturas.

A percepção da felicidade varia entre indivíduos, sendo influenciada por fatores como valores pessoais, perspectivas culturais e a duração do horizonte temporal. No entanto, a chave para o sucesso no ambiente corporativo está em reconhecer que essas perspectivas não são mutuamente exclusivas. Elas podem ser integradas de maneira a criar um ambiente saudável e motivador. Em vez de impor uma única definição de felicidade, criar um ambiente que valorize e integre ambas as perspectivas e isto sim é fundamental.

REFLEXÕES SOBRE A COMPLEXIDADE DA FELICIDADE NO TRABALHO E O PAPEL DO CHO

Atuar como Chief Happiness Officer (CHO) é entrar em um labirinto emocional e sentimentos do mundo organizacional. A busca pela felicidade dos colaboradores é uma jornada que nos desafia a explorar as profundezas das experiências humanas, um enigma plural que merece uma análise minuciosa. Em outras palavras, quero que se imagine em um mundo organizacional onde cada indivíduo é um universo único de experiências, valores e aspirações. Nesse cenário, a busca pela felicidade no trabalho se torna uma jornada repleta de mistérios, uma busca que nos leva por trilhas sinuosas e desafia nossa compreensão.

Como mencionado nos capítulos anteriores deste ebook, a felicidade não se deixa aprisionar em planilhas ou medir com números, como também está muito distante de ser explicada ou definida. Ela é uma experiência profundamente pessoal, enraizada em uma teia de fatores que vão desde relacionamentos interpessoais até um senso de propósito e realização.

Assim, quando questionamos colaboradores sobre sua percepção de felicidade no ambiente de trabalho, nos deparamos com um rico emaranhado de respostas, cada uma refletindo a unicidade de suas experiências.

Reflitamos sobre o exemplo da empresa mencionada anteriormente, que investiu pesadamente em programas de bem-estar na esperança de garantir a felicidade de seus colaboradores. Apesar de seus esforços, a empresa se viu diante de um dilema: níveis de engajamento estagnados e uma alta rotatividade de funcionários. Pergunto novamente: O que deu errado?

Se você acredita que existe uma resposta simples e universal para a busca da felicidade no ambiente de trabalho, está completamente equivocado. A complexidade da felicidade no contexto organizacional transcende a ideia de uma fórmula pronta ou um atalho para a satisfação plena. Ela é uma jornada intrincada, profundamente enraizada em perspectivas individuais e influenciada pelas nuances culturais que moldam a identidade da empresa. Nas organizações, a felicidade não é um fenômeno isolado, mas sim um reflexo da cultura organizacional que permeia sua realidade. Ela está entrelaçada com as atitudes e valores que se estendem desde o mais alto nível executivo até as lideranças nos escalões mais básicos da empresa. A felicidade no trabalho tem a ver com a valorização de cada colaborador, reconhecendo suas contribuições e proporcionando um senso de pertencimento genuíno.

Neste sentido vale compreender a diferença entre ênfase na felicidade e ênfase no bem-estar e isso é crucial para explorar profundamente as complexidades do ambiente de trabalho e das experiências individuais. Onde provavelmente a empresa citada errou. Já que essas duas perspectivas oferecem abordagens distintas, mas interconectadas, para a busca de uma vida mais significativa e realizada.

No caso da empresa citada fica claro que a ênfase na felicidade é muitas vezes centrada na busca de emoções positivas, momentos de alegria e contentamento imediato. É uma perspectiva que valoriza a gratificação instantânea, a maximização das experiências agradáveis e a minimização do desconforto. É como perseguir a sensação de felicidade que surge ao saborear uma refeição deliciosa, passar tempo com amigos queridos ou alcançar um objetivo pessoal. No entanto, ao que pude presenciar, essa abordagem teve suas limitações. Ela ignorou a importância do equilíbrio a longo prazo e do cultivo de um senso mais profundo de significado e propósito na vida. A busca incessante pela felicidade momentânea pode, às vezes, levar a escolhas impulsivas ou a evitar situações desafiadoras que, a longo prazo, podem ser benéficas para o crescimento pessoal.

Por outro lado, a ênfase no bem-estar é uma perspectiva mais holística e abrangente. Ela reconhece que o bem-estar não se restringe apenas à busca da felicidade momentânea, mas envolve cuidar de todos os aspectos da vida, incluindo a saúde física, emocional, mental e social. É uma abordagem que considera o equilíbrio como fundamental. O bem-estar inclui cuidar da saúde mental, adotar um estilo de vida saudável, investir em autodesenvolvimento e construir relacionamentos significativos. Envolve o reconhecimento de que a vida é uma jornada que inclui tanto momentos de felicidade quanto desafios e adversidades. Desenvolver resiliência emocional e a capacidade de enfrentar esses desafios é uma parte essencial do bem-estar.

Uma das principais distinções entre a ênfase na felicidade e a ênfase no bem-estar é que a última considera o sentido de propósito e realização como elementos fundamentais. Isso significa que o bem-estar vai além da busca por emoções positivas no momento presente e se estende ao cultivo de uma vida que tenha significado e contribuição.

Integrar ambas as perspectivas podem ser altamente benéficas. Isso implica reconhecer a importância da felicidade momentânea, mas também investir no desenvolvimento de recursos internos que promovam a resiliência e a capacidade de enfrentar desafios. Significa buscar um equilíbrio entre a busca da gratificação imediata e o cultivo de um propósito mais profundo.

Para as empresas, isso se traduz em criar ambientes de trabalho que promovam o sentimento de pertencimento tanto quanto o bem-estar dos colaboradores. Isso pode incluir programas de bem-estar, apoio à saúde mental, oportunidades de aprendizado e desenvolvimento, e a promoção de uma cultura que valorize tanto a felicidade no momento quanto o crescimento a longo prazo.

Quero que entenda que a integração dessas perspectivas pode levar a uma vida mais rica (do Ser), equilibrada e significativa, onde a busca pela felicidade não é o foco e passa a ser apenas um complemento pelo desenvolvimento de um bem-estar sustentável. É uma jornada que reconhece a complexidade das experiências humanas e busca criar um ambiente onde as pessoas possam trilhar seu próprio caminho em direção à realização pessoal e ao florescimento.

Por isso que ambientes saudáveis de trabalho está intrinsecamente relacionada à colaboração e ao respeito à singularidade de cada indivíduo em um ambiente verdadeiramente diverso. A integridade desempenha um papel vital, pois a confiança mútua é o alicerce sobre o qual as relações saudáveis são construídas. É importante reconhecer que a busca pela felicidade no trabalho não se limita a uma perspectiva única.

Ela envolve uma diferenciação clara e objetiva entre “Ser Feliz Em Sua Vida” e “Ser Feliz Sobre Sua Vida”. Embora essas perspectivas possam parecer intercambiáveis, como já visto, elas trazem implicações profundas e distintas.

Vale relembrar que “Ser Feliz Em Sua Vida” refere-se à busca da felicidade no momento presente, valorizando as experiências cotidianas e a satisfação imediata. Por outro lado, “Ser Feliz Sobre Sua Vida” abrange uma busca mais ampla, que se estende ao longo da jornada profissional, incorporando um senso de propósito, realização e contribuição significativa. Compreender e integrar ambas as perspectivas são essenciais para criar um ambiente de trabalho saudável e motivador. Isso significa que as empresas devem promover uma cultura que permita aos colaboradores buscar a felicidade no dia a dia, ao mesmo tempo em que os encoraja a considerar o significado de suas contribuições a longo prazo.

Por fim, a felicidade no ambiente de trabalho não é um destino final, mas sim uma jornada contínua. Ela é moldada pela interação complexa entre valores, relações humanas, cultura organizacional, liderança e gestão. Portanto, os Chief Happiness Officers (CHOs) desempenham um papel crucial ao liderar essa jornada, criando um ambiente onde as pessoas possam trilhar seu próprio caminho em busca de sua singularidade no trabalho, contribuindo assim para o sucesso duradouro da organização. Mas, isto não quer dizer que a responsabilidade de promover a felicidade e o bem-estar dos colaboradores não deve ser compartilhada por todos os níveis de liderança e apenas pelo CHO, muito pelo contrário.

Perceba, portanto, que o CHO desempenha um papel fundamental ao buscar integrar essas perspectivas. Mais do que impor um modelo para a busca da felicidade, o CHO deve promover um ambiente onde os colaboradores possam explorar e expressar suas próprias versões do sentimento.

Isso requer uma compreensão profunda das escolhas que cada um tem a curto e longo prazo, bem como a influência cultural sobre essas escolhas, mas, ao mesmo tempo todos são partes interessadas nesta jornada.

Relembrando que no estudo apresentado, profissionais de diferentes culturas foram questionados sobre suas escolhas de felicidade. Os resultados revelaram uma complexidade surpreendente. Os americanos muitas vezes priorizavam a felicidade do momento, enquanto outros preferiam uma felicidade mais duradoura e significativa. Essas escolhas variavam com base na cultura, mas também nas perspectivas de curto e longo prazo.

Além disso, a pesquisa mostrou que as pessoas tendem a adiar a felicidade em prol de objetivos futuros. Embora isso seja necessário em certos momentos da vida, é vital reconhecer que adiar a felicidade de forma crônica pode nos fazer perder oportunidades importantes que também são fontes de alegria e realização. Essas reflexões nos lembram que a busca pela felicidade no trabalho é um desafio intrincado e multifacetado, refletindo a diversidade das pessoas e culturas. A chave para o sucesso está em reconhecer que essas perspectivas não são mutuamente exclusivas. Elas podem ser integradas para criar um ambiente saudável e motivador.

O CHO, nesse contexto, deve promover uma cultura de flexibilidade, reconhecendo que cada colaborador é único e tem suas próprias necessidades e aspirações. Incentive a comunicação aberta e apoie o equilíbrio entre as demandas profissionais e pessoais. Que, depois de tudo que vimos até aqui, fique claro que a busca pela felicidade no trabalho é o que menos importa. O que pretendo deixar claro é que os colaboradores devem se enxergar dentro de uma jornada dinâmica de clima organizacional saudável que evolui ao longo do tempo.

O CHO desempenha um papel fundamental na construção de um ambiente de trabalho onde a busca está voltada para uma missão genuína e significativa. Afinal, a felicidade no ambiente de trabalho transcende slogans motivacionais e sorrisos superficiais.

É uma busca que nos desafia a compreender as complexidades das experiências humanas e dos valores profundos. Portanto, o CHO é o guia nessa jornada, promovendo um ambiente onde as pessoas possam trilhar seu próprio caminho em busca da sua singularidade no trabalho, reconhecendo que isso é mais do que um ideal corporativo, é uma verdadeira busca de bem-estar e realização pessoal.

Compreender o impacto da felicidade nas empresas é uma jornada que nos leva por uma série de questões complexas, interconectadas e profundas. Adentrar o mundo corporativo é como se aventurar por um território multifacetado, onde cada colaborador é um universo de experiências, valores e aspirações. Por isso que a cultura organizacional jamais poderá ser esquecida. Ela é o principal pilar dessa jornada, desempenha um papel fundamental. Ela molda não apenas a identidade da empresa, mas também o que cada colaborador pode esperar da empresa. Uma cultura que promove a transparência, a comunicação aberta e o respeito mútuo criam um solo fértil para a felicidade florescer.



No entanto, quando a cultura é permeada por hierarquias rígidas e falta de inclusão, a felicidade servirá apenas para gerar ainda mais um ambiente tóxico.

Por isso que o clima organizacional, um reflexo momentâneo da cultura, também entra em cena. Ele se manifesta nas atitudes e na satisfação dos colaboradores. Um clima positivo, caracterizado pela confiança e pela cooperação, contribui para a felicidade no trabalho. Por outro lado, um clima tóxico, marcado por conflitos constantes, mina a felicidade.

A liberdade emocional e a inteligência emocional são habilidades essenciais nessa jornada. Quando os colaboradores se sentem livres para expressar suas emoções e desenvolvem a capacidade de gerenciá-las, isso fortalece sua felicidade no trabalho. Além disso, as relações humanas desempenham um papel crucial. Conexões autênticas e positivas com colegas criam um senso de pertencimento e apoio, nutrindo o melhor de cada um.

Agora, tentar impor uma falsa felicidade, ignorando problemas ou necessidades dos colaboradores, cria relações que minam a confiança. A liderança e a gestão desempenham papéis críticos na promoção deste ambiente. Líderes que demonstram empatia e habilidades de inteligência emocional têm um impacto direto na felicidade dos colaboradores.

Ao concluir esta reflexão de hoje sobre “Qual a felicidade que os colaboradores valorizam mais?” que fique claro que há complexidade da felicidade no ambiente de trabalho e o papel fundamental do Chief Happiness Officer (CHO) torna-se evidente que a busca pela felicidade é uma jornada secundária perto de toda a complexidade que forma o bem estar de seus colaboradores, moldada por perspectivas individuais e culturais.

Além do mais, envolve a diferenciação entre “Ser Feliz Em Sua Vida” e “Ser Feliz Sobre Sua Vida”, duas perspectivas que podem parecer intercambiáveis, mas que trazem implicações profundas.

O bem-estar abrange não apenas a felicidade momentânea, mas também a sensação de propósito, significado e realização e traz consigo a sensação contínua que o caminho perseguido está fazendo sentido, tem valor. Portanto, as empresas que priorizam o bem-estar de seus colaboradores, permitindo que eles se envolvam em atividades significativas, se identifiquem com a organização e se sintam parte de algo maior, têm mais probabilidade de criar ambientes de trabalho onde o bem-estar é uma parte intrínseca do DNA organizacional.

Essa abordagem não apenas promove o bem estar a curto prazo, mas também contribui para a construção de uma cultura organizacional sólida e sustentável. Ela reconhece a importância de criar um ambiente onde os colaboradores se sintam valorizados, respeitados e parte de algo significativo.

Assim, a busca pela felicidade no trabalho se torna uma missão genuína e significativa e que realmente faça sentido, onde o CHO desempenha um papel fundamental na construção de um ambiente de trabalho onde as pessoas possam trilhar seu próprio caminho em busca da sua singularidade no trabalho. Isso vai além de slogans motivacionais e sorrisos superficiais, é uma busca de bem-estar, realização pessoal e um propósito que transcende o cotidiano corporativo.

**WORK
HARD
DREAM
BIG**

CAPÍTULO 4

RELAÇÕES HUMANAS

“Em nossa busca incansável pela felicidade, em algum momento iremos descobrir que, ao desvendar os enigmas da existência, as respostas mais simples sejam a mais relevantes, e que muitas vezes residem nas conexões humanas que cultivamos, nas relações que construímos e na harmonia que encontramos no equilíbrio entre o que fazemos de útil e naquilo que nos tornamos responsáveis. Mas que por fim, a verdadeira riqueza de uma vida reside na qualidade dos laços que tecemos, pois, afinal, e sem qualquer dúvida, somos seres definidos pelas conexões que formamos.” (Marcello de Souza)

Antes de iniciarmos este último capítulo da série de quatro sobre a “Felicidade nas Organizações”, vale lembrar que o primeiro começa justamente sobre a compreensão do CHO (Chief Happiness Officer) dentro das organizações, e compreender claramente, de que diferente do que se pensa, a felicidade não é, ou pelo menos, não deveria ser o foco principal de CHO. Já na segunda parte, eu busco esclarecer qual é o “O Peso Oculto Da Felicidade” onde faço uma reflexiva abordagem do significado da felicidade até a compreensão que a felicidade nas empresas não é apenas um objetivo a ser alcançado, mas um processo contínuo de busca e crescimento pessoal e organizacional e que, de fato, um ambiente saudável pode ser menos sobre como ser feliz e mais sobre como viver com propósito, autenticidade e gratidão.

Já na terceira parte eu busco instigar sua reflexão para “Qual A Felicidade Que Os Colaboradores Valorizam Mais? Neste eu exploro a complexidade da felicidade no ambiente de trabalho e o papel crucial do Chief Happiness Officer (CHO) nessa jornada.

Ao longo dele, mergulho em duas perspectivas fundamentais: Ser Feliz Em Sua Vida e Ser Feliz Sobre Sua Vida, destacando como essas visões se entrelaçam e influenciam a busca pela felicidade dos colaboradores. Por fim, hoje eu quero finalizar toda esta jornada de maneira muito objetiva e deixar claro que tudo se resume em algo tão trivial, mas que estamos dia após dia nos esquecendo.

Quero neste último capítulo fazer você entender que sim, a busca pela felicidade é uma jornada que permeia nossa existência, e sua influência nas organizações é um tema central hoje para a saúde vital de uma empresa, mas agora, quero provocar insights a partir de um estudo que se estende por décadas e gerações de pesquisadores: o Estudo de Harvard sobre Desenvolvimento Adulto.

Neste extenso e estruturado estudo que ainda está em andamento, foi iniciado em 1938, sob a liderança de quatro diferentes diretores, e continua a lançar luz sobre questões fundamentais relacionadas ao bem-estar, desenvolvimento e felicidade. Atualmente, a pesquisa está em sua segunda geração, acompanhando os filhos dos primeiros participantes. O estudo ressalta que a chave para uma vida mais feliz e saudável não é um segredo complexo, mas algo profundamente enraizado em nossa experiência diária.

Dr. Robert Waldinger, renomado professor de psiquiatria da Universidade Harvard, compilou essas descobertas em seu livro, “The Good Life: Lessons from the World’s Longest Scientific Study of Happiness”. Neste, o autor destaca a importância de relacionamentos interpessoais saudáveis e sua influência direta na satisfação na vida.

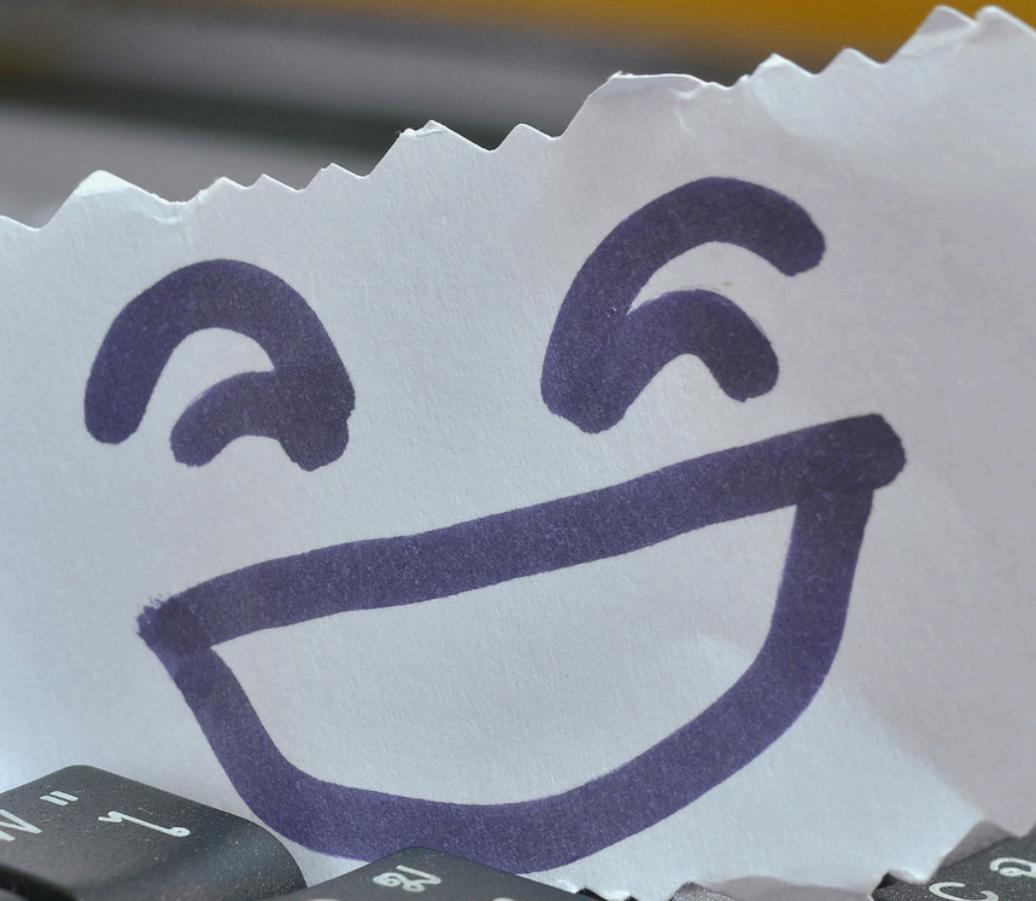
Por mais 85 anos, pesquisadores da Universidade de Harvard, nos Estados Unidos, têm procurado uma resposta. O Estudo sobre o Desenvolvimento Adulto (Study of Adult Development, no original em inglês) começou em 1938, analisando 700 rapazes – entre estudantes da renomada universidade e moradores de bairros pobres de Boston.

A pesquisa acompanhou esses jovens durante toda a vida, monitorando seu estado mental, físico e emocional. O estudo continua agora com mais de mil homens e mulheres, filhos dos participantes originais. O atual diretor do estudo, o quarto desde o início, é o psiquiatra americano Robert Waldinger, que também é um sacerdote zen. Sua palestra no TED “O que torna uma vida boa? Lições do estudo mais longo sobre a felicidade”, viralizou na internet. O vídeo da conferência já foi baixado mais de 45 milhões de vezes.

“Há muitas conclusões deste estudo”, disse Waldinger em uma entrevista: “Mas o fundamental, que ouvimos uma vez ou outra, é que o importante para nos mantermos felizes e saudáveis ao longo da vida, é a qualidade dos nossos relacionamentos”.

Mais notavelmente, fica claro que o cultivo de relacionamentos recíprocos, onde há trocas sinceras, gera instintivamente em nós, humanos, uma condição de necessidade de apoio mútuo e o espaço para crescimento comportamental.

Neurocientificamente falando, esse processo contribui para a produção de certos neurotransmissores fundamentais para a construção do sentimento que traz em si a felicidade, auxilia na construção de uma base sólida para lidarmos com desafios e crises, e manter um equilíbrio saudável entre vida profissional e pessoal.



Além disso, boas relações não só aumentam nosso bem-estar emocional, mas também reduzem os níveis de estresse em nossas vidas. Elas nos dão o suporte necessário para enfrentar dificuldades e situações desafiadoras com mais resiliência.

“O que descobrimos é que, no caso das pessoas mais satisfeitas em seus relacionamentos, mais conectadas ao outro, seu corpo e cérebro permanecem saudáveis por mais tempo” (Robert Waldinger)

Este aumento de satisfação na vida demonstra que o contrário de suposições convencionais, riqueza e fama não são os principais impulsionadores da felicidade, mas sim a qualidade dos relacionamentos que cultivamos. Com base em dados concretos e histórias reais de participantes do estudo, Dr. Waldinger oferece insights valiosos para repensar nossas prioridades e a adotar um enfoque mais consciente na busca por uma vida plena e significativa. Vale ressaltar que as conclusões do “Estudo de Harvard sobre Desenvolvimento Adulto” são apoiadas por uma série de estudos adicionais.

Essas pesquisas seguidas por tantas outras linhas científicas como psicologia social, cognitiva comportamental e neurociências, confirmam que pessoas que desfrutam de relacionamentos interpessoais saudáveis tendem a relatar maior satisfação com suas vidas. Essa ligação entre relacionamentos e felicidade é universal, transcende culturas e idades, e oferece uma visão clara do poder inegável dos laços interpessoais.

Neste último artigo, examinaremos mais profundamente o papel fundamental das relações interpessoais na determinação da felicidade e destacaremos a importância de manter um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal. Afinal, a chave para uma vida mais feliz e saudável reside nas conexões humanas que cultivamos.

CONSTRUINDO A FELICIDADE

Quantas vezes na vida ouvimos que: “dinheiro não traz felicidade”. Jargão de toda e qualquer autoajuda. Mas, que, com este estudo e com o avanço dos estudos comportamentais, tem demonstrado que muito mais que uma justificativa para os acomodados, há uma certa razão na afirmação. Seja nos estudos da psicologia social, comportamental e das neurociências, podemos hoje categoricamente dizer que o dinheiro, embora desempenhe um papel no nosso bem-estar, não é o único fator determinante.

Ter uma quantidade substancial de dinheiro ou fama não tem uma correlação direta com a felicidade, mas que fique claro que as pesquisas também destacam que a pobreza pode influenciar negativamente a satisfação com a vida. Enquanto alguém não tem suas necessidades básicas garantidas, encontrar a felicidade e a plenitude na vida se torna uma tarefa muito árdua.

No entanto, uma vez que as necessidades essenciais, como alimentação, moradia e educação, são atendidas, a busca por ganhar mais dinheiro não contribui significativamente para uma vida mais feliz. Aqui reside a importância de nutrir e cultivar relacionamentos significativos, desde os afetivos até aqueles mais superficiais com colegas de trabalho. São essas conexões que fornecem o apoio emocional e o sentido que muitas vezes buscamos na vida.

Alias, uma das grandes lições do “Estudo de Harvard sobre Desenvolvimento Adulto” é que ele demonstra que a verdadeira riqueza de uma vida reside na qualidade dos relacionamentos que construímos, no equilíbrio entre trabalho e lazer, e na compreensão de que o dinheiro, embora importante para atender às necessidades básicas, não é o único fator que influencia nossa felicidade e bem-estar.

À medida que seguimos em busca de uma vida mais significativa. Essas conclusões nos lembram ou deveriam nos lembrar de valorizar o que realmente importa: nossas conexões com os outros.

AMBIENTE DE TRABALHO

Quando levamos estes estudos para dentro das organizações podemos compreender da importância do espaço de trabalho e o quanto ele impacta em nossa vida. O mundo corporativo é frequentemente descrito como um ecossistema complexo, com inúmeras variáveis que influenciam o desempenho, a satisfação dos colaboradores e a retenção de talentos. Um desses fatores frequentemente subestimado é o impacto das relações interpessoais no ambiente de trabalho. À medida que exploramos esse tópico, fica claro que as conexões entre colaboradores desempenham um papel essencial no estabelecimento de um clima organizacional saudável, que, por sua vez, é fundamental para a produtividade eficaz e a conquista de metas corporativas.

Com já visto nos últimos três artigos que publiquei sobre “Felicidade Organizacional”, o clima organizacional de uma empresa refere-se ao ambiente emocional que permeia o local de trabalho. Este clima é influenciado por diversos fatores, como liderança, comunicação, cultura corporativa e, como destacaremos, as relações interpessoais. Um clima saudável é um trampolim para a satisfação dos colaboradores. Colaboradores que se sentem apoiados, valorizados e conectados com seus colegas de trabalho têm maior probabilidade de desempenhar suas funções com entusiasmo e comprometimento. Isso, por sua vez, tem um impacto direto na produtividade e na qualidade do trabalho.

Não por menos, que muito mais que satisfação a retenção de talentos que é uma preocupação crítica para toda e qualquer empresa. Colaboradores que têm relações saudáveis no trabalho e se sentem parte de uma equipe coesa são menos propensos a buscar oportunidades em outros lugares. Isso reduz a rotatividade de pessoal e economiza recursos valiosos em treinamento e recrutamento de novos colaboradores. Investir na construção de relações interpessoais sólidas, portanto, pode ter um impacto significativo na estabilidade da força de trabalho de uma empresa.

Fato é que os resultados apresentados por este extenso estudo sobre felicidade tem em si sua real importância ao nos alertar que relações interpessoais positivas é a essência da vida, e no local de trabalho não poderia ser diferente, já que também promovem a colaboração e a produtividade. Quando os colaboradores se sentem à vontade para compartilhar ideias, trabalhar em equipe e apoiar uns aos outros, o ambiente se torna propício à inovação e à eficiência. Isso resulta em soluções mais criativas, resolução de problemas mais eficaz e um trabalho em equipe mais harmonioso.



COMO CULTIVAR RELAÇÕES NO LOCAL DE TRABALHO

“Uma vida boa não é o destino, mas o caminho e com quem você caminha... E fazendo isso, segundo a segundo, você pode decidir a que e a quem você dá sua atenção” (Robert Waldinger)

Como, então, as empresas podem promover relações interpessoais saudáveis no local de trabalho? A primeira questão talvez seja se perguntar como seria sua vida se esse colega de trabalho não fizesse essas coisas ou se essa pessoa não estivesse na minha vida? É isso que quero digo quando indago meus clientes sobre “reconhecer alguém por fazer algo bom”, por fazer algo que se não estivesse na sua vida te faria se sentir infeliz.

Vamos explorar algumas ideias profundas que não apenas ressaltam a importância das relações e seu impacto nas empresas, mas também demonstram que é possível elevar o clima e a cultura organizacional a um nível de harmonia nas relações.

Para isto, primeiro é crucial compreender que um ambiente de trabalho é muito mais do que apenas o local onde as tarefas são realizadas; é um ecossistema em constante evolução. É o espaço onde as pessoas passam a maior parte de seu tempo, realizando suas funções e, igualmente importante, construindo conexões humanas. Ambientes de trabalho saudáveis não apenas impulsionam o sucesso e a satisfação dos colaboradores, mas também têm um impacto positivo em suas vidas, contribuindo para o bem-estar. Por outro lado, ambientes tóxicos exercem um impacto negativo tanto na qualidade de vida e no bem-estar dos colaboradores quanto nos resultados finais das empresas.

Iniciamos, desde do primeiro artigo desta série, reconhecendo que tudo começa com a liderança. Por isso aqui reforço que líderes e gestores desempenham um papel crítico ao estabelecer o tom e ao moldar um ambiente que reflete a cultura da empresa. Como já discutido, em ambientes saudáveis, a comunicação é aberta, as metas e valores corporativos são baseados em princípios de respeito, empatia e inclusão. Por outro lado, ambientes tóxicos lançam uma sombra sobre os colaboradores, manifestando-se de diversas maneiras, desde o estresse crônico até a insatisfação no trabalho, e até impactando a saúde mental.

A toxicidade no ambiente de trabalho está associada a altos níveis de rotatividade de colaboradores. Isso compromete a produtividade, afeta o moral da equipe e prejudica a capacidade de atrair e reter talentos de qualidade, resultando em custos financeiros e perda na qualidade do produto final. As causas dos ambientes de trabalho tóxicos são diversas, mas todas têm em comum a capacidade de minar a dinâmica do local de trabalho. Entretanto, fundamentalmente a causa comum é a falha na comunicação, frequentemente prejudicada por conflitos não resolvidos, desentendimentos e uma cultura que valoriza o segredo. Essa atmosfera tóxica permeia o ambiente e impacta negativamente todos os envolvidos.

IDENTIFICAÇÃO E COMBATE ÀS CAUSAS

Para combater ambientes de trabalho tóxicos, é fundamental identificar e abordar suas causas subjacentes. Isso começa com uma liderança consciente e ética, que promove uma cultura de comunicação aberta e respeitosa. É essencial que os líderes estejam cientes dos efeitos negativos que a toxicidade pode ter e trabalhem ativamente para criar um ambiente de trabalho saudável.

Além disso, as organizações podem investir em programas de bem-estar e saúde mental, fornecendo recursos e apoio emocional aos colaboradores. Promover a conscientização sobre a importância da saúde mental no local de trabalho e fornecer treinamento em gestão de conflitos também são passos valiosos.

Liderança inadequada também é um fator crítico. Líderes que não demonstram empatia, não proporcionam suporte emocional e não mantêm padrões éticos ou não respeitam as diferenças assim como as regras dentro da estrutura organizacional podem criar um ambiente tóxico. Colaboradores se sentem desvalorizados, negligenciados e desmotivados sob lideranças inadequadas. A falta de apoio emocional é outra causa subjacente. Ambientes de trabalho onde a saúde mental e emocional dos colaboradores não é levada a sério podem rapidamente se tornar tóxicos. A pressão constante, a sobrecarga de trabalho e a ausência de programas de apoio à saúde mental são indicadores alarmantes de uma cultura de trabalho prejudicial. Mas, como estimular a harmonia no local de trabalho?

ESTRATÉGIAS PARA RELAÇÕES INTERPESSOAIS SAUDÁVEIS

Neste sentido, entenda que a liderança quando se dedica a ser inspiradora ela passa a ser o alicerce de relações interpessoais saudáveis. Líderes que demonstram empatia, integridade e um compromisso com o bem-estar de suas equipes criam um ambiente onde os colaboradores se sentem valorizados e motivados. Inspirar confiança e fornecer um exemplo positivo é crucial para fomentar relações saudáveis no local de trabalho.

Promover a felicidade nas empresas não é uma tarefa simples, mas é fundamental para o sucesso e a produtividade das organizações. Existem várias maneiras de criar um ambiente propício à felicidade organizacional:

- **Cultura de Apoio e Colaboração:** Empresas podem fomentar uma cultura de apoio e colaboração, incentivando a criação de relacionamentos saudáveis entre colegas e superiores. Isso envolve a promoção de comunicação aberta, respeito mútuo e apoio em momentos de desafio.
- **Desenvolvimento Pessoal e Profissional:** Oferecer oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional ajuda os funcionários a crescer e se sentir valorizados. Investir no desenvolvimento de habilidades e carreiras de seus funcionários contribui para sua satisfação.
- **Equilíbrio Entre Vida Pessoal e Profissional:** Empresas podem promover um equilíbrio saudável entre a vida pessoal e profissional, reconhecendo a importância de que os funcionários tenham tempo para suas famílias e interesses fora do trabalho.
- **Reconhecimento e Gratidão:** Reconhecer o trabalho árduo e expressar gratidão aos funcionários é essencial. O reconhecimento cria um ambiente onde os funcionários se sentem valorizados e motivados.
- **Saúde e Bem-Estar:** Incentivar práticas de saúde e bem-estar, como exercícios, alimentação saudável e gerenciamento de estresse, contribui para a felicidade dos funcionários.

- **Inclusão e Diversidade:** Valorizar a diversidade e promover uma cultura inclusiva ajuda a construir relações mais fortes e a promover a felicidade entre todos os funcionários.

Sei que parece tão trivial, mas rotineiramente são negligenciadas ao mesmo tempo é continuamente desprezado. Adotar essas estratégias, as organizações ajudam criar um ambiente de trabalho saudável e harmonioso, promovendo relações interpessoais sólidas que beneficiarão tanto os colaboradores quanto a própria empresa. Portanto, no caminho em busca de uma vida mais significativa, lembre-se de valorizar o que realmente importa: nossas conexões com os outros.

HARMONIA PESSOAL E PROFISSIONAL

Antes de finalizarmos esta jornada, preciso aqui chamar a atenção para que compreenda não só a importância das relações interpessoais no local de trabalho, que é inegável, e essa relevância é ressaltada pelo estudo apresentado desde o primeiro artigo e profundamente pesquisada como descrevo no início deste trabalho. Porém, como desenvolvedor comportamental, não posso deixar de chamar a atenção e alertar que o contato humano direto, presencial, é uma parte essencial dessa equação.

Embora a tecnologia tenha seu papel na moderna dinâmica de trabalho, o contato humano físico desempenha um papel insubstituível. É importante compreender que o contato pessoal face a face é fundamental para criar conexões genuínas e relações sólidas no local de trabalho.

Mesmo que a tecnologia tenha permitido uma comunicação mais rápida, ela não substitui a riqueza das interações pessoais. O contato humano presencial é essencial para construir confiança, empatia e rapport. Além disso, as relações pessoais no trabalho são mais propensas a desenvolver laços que se estendem além do ambiente de trabalho. A conexão pessoal permite que os colegas conheçam uns aos outros em um nível mais profundo, compartilhando interesses, desafios e triunfos fora do escritório. Essas relações mais amplas fortalecem a base da colaboração e da compreensão no ambiente de trabalho.

Por isso, entenda que as relações interpessoais no local de trabalho devem ser alimentadas e valorizadas, e isso inclui reconhecer o papel fundamental do contato humano direto. As organizações que priorizam as conexões pessoais estão mais bem posicionadas para promover um ambiente de trabalho saudável, onde os colaboradores se sentem apoiados, valorizados e, acima de tudo, conectados em um nível humano. A busca por relações saudáveis no trabalho é, portanto, uma busca por relações genuínas, pessoais e humanas que transcendem as limitações da tecnologia.

POR FIM,

Chegamos ao fim de toda esta trajetória de quatro capítulos focados na compreensão e reflexão sobre a “A Felicidade nas Organizações”. Mas, ainda quero usar este finalzinho desta jornada do artigo para lembrar um outro trecho do livro do Dr. Waldinger aqui citado no qual ele traz algo muito importante para terminarmos está jornada e isto tem a ver com arrependimento. Em seu livro, ele nos lembra que quando os participantes chegaram aos 80 anos, fizeram a seguinte pergunta: quando você olha para trás em sua vida, do que mais se arrepende? Houve dois grandes arrependimentos.

Uma delas era algo do tipo: “Gostaria de não ter passado tanto tempo no trabalho e passado mais tempo com as pessoas de quem gosto.” Portanto, há uma razão para aquele conhecido clichê de que “ninguém em seu leito de morte gostaria de ter passado mais tempo no escritório”. O outro arrependimento particularmente expresso pelas mulheres foi: “Gostaria de não ter passado tanto tempo me preocupando com o que as outras pessoas pensam.”

Neste sentido, quero aqui deixar para vocês pensarem um pouco de como estão construindo suas relações. Hoje, posso dizer, que assim como Dr. Waldinger entre meus arrependimentos está justamente o pouco tempo que estive ao lado de pessoas queridas e o quanto custou da minha o tempo que me preocupei com o que as outras pessoas pensavam. Que isto sirva como um lembrete poderoso de que, ao final de nossas jornadas, ninguém desejaria ter passado mais tempo no escritório do que ao lado das pessoas que verdadeiramente importam. Assim como nossas preocupações sobre o julgamento alheio também são, muitas vezes, um fardo que nos impede de buscar a felicidade genuína nas organizações. É fundamental refletir sobre como equilibramos nossas vidas profissionais e pessoais, garantindo que o tempo gasto no trabalho não nos impeça de cuidar de nós mesmos e nutrir relacionamentos significativos com nossos entes queridos.

Espero por fim, que com neste último capítulo, seja possível compreender que o segredo está no equilíbrio da promoção entre vida profissional e pessoal. Refiro à capacidade de equilibrar as demandas do trabalho com a vida pessoal, permitindo que os colaboradores cuidem de si mesmos, suas famílias e interesses pessoais.

Ter um equilíbrio adequado é fundamental para evitar o esgotamento, reduzir o estresse e manter a saúde mental e física. Colaboradores que se sentem sobrecarregados com responsabilidades profissionais sem tempo para cuidar de si mesmos muitas vezes enfrentam problemas de saúde, desmotivação e dificuldades nas relações interpessoais no trabalho.

As organizações que reconhecem a importância do equilíbrio entre vida profissional e pessoal estão adotando políticas que promovem o bem-estar dos colaboradores. Isso inclui a oferta de horários de trabalho flexíveis, a opção de trabalho remoto e a implementação de programas de bem-estar que abrangem desde atividades físicas e apoio à saúde mental até políticas de licença parental. Essas iniciativas demonstram que a organização se preocupa com o bem-estar de seus colaboradores.

O equilíbrio entre vida profissional e pessoal não beneficia apenas o indivíduo, mas também fortalece as relações interpessoais no trabalho. Colaboradores que têm tempo para cuidar de suas necessidades pessoais e familiares são mais propensos a entrar no ambiente de trabalho com uma atitude positiva. Eles são menos propensos a levar o estresse e os problemas pessoais para o trabalho, criando um ambiente mais harmonioso.

Além disso, a flexibilidade no trabalho permite que os colaboradores participem de atividades sociais e de lazer, o que promove a construção de relações fora do ambiente de trabalho. Essas conexões pessoais muitas vezes se traduzem em relações mais fortes e colaborativas no trabalho.

Assim como, não se esqueça, a liderança é o reflexo da cultura organizacional, conseqüentemente, do clima organizacional. Ela desempenha um papel crucial na promoção do equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Os líderes que modelam esse equilíbrio enviam uma mensagem clara de que é aceitável e incentivado cuidar da vida pessoal. Líderes que apoiam a flexibilidade e o bem-estar de seus colaboradores criam um ambiente onde o equilíbrio é valorizado e, por sua vez, promovem relações interpessoais mais saudáveis.

Espero também que à medida que chegamos ao fim desta exploração sobre a compreensão do impacto da “Felicidade nas Organizações”, esteja claro que tudo se resume, portanto, nas relações dentro do ambiente de trabalho. É fundamental refletir sobre como as conexões humanas moldam não apenas nossa experiência no trabalho, mas também nossa qualidade de vida em geral. Compreender a importância das relações interpessoais é o primeiro passo para melhorar tanto a satisfação dos colaboradores quanto o desempenho das organizações. Agora é a hora de adotar políticas e práticas que priorizem o cultivo de relações positivas no ambiente de trabalho e criar um ambiente saudável para todos os envolvidos.

Assim como, espero que a partir desta sequência de capítulos específicos sobre a felicidade, fique claro a função do CHO (Chief Happiness Officer) e as suas responsabilidades, que não são meramente uma questão de conveniência ou cortesia; elas são fundamentais para a estruturação de um ambiente organizacional que preza por nossa saúde e bem-estar. Neste sentido, vale lembrar que passamos uma parte significativa de nossas vidas no trabalho, e a qualidade dessas horas pode influenciar todas as outras áreas de nossas vidas. Relações saudáveis no trabalho não apenas nos fazem sentir mais valorizados e apoiados, mas também têm um impacto direto em nossa saúde mental, física e emocional.

É hora de as organizações assumirem a responsabilidade de criar ambientes de trabalho onde as relações humanas sejam valorizadas e priorizadas. Isso implica em lideranças inspiradoras, comunicação eficaz, apoio à diversidade e inclusão e políticas que promovam o equilíbrio entre vida profissional e pessoal e tudo isto é responsabilidade conjunta do CHO (Chief Happiness Officer).

Ao fazê-lo, as organizações podem esperar uma força de trabalho mais motivada, criativa e produtiva. Colaboradores mais satisfeitos e comprometidos não apenas prosperam no trabalho, mas também contribuem para o sucesso geral da organização.

O bom Chief Happiness Officer jamais terá dúvidas que as relações no trabalho são a espinha dorsal de organizações saudáveis e colaboradores felizes. Compreender e abraçar a importância das conexões humanas no local de trabalho é o primeiro passo para criar um ambiente onde todos possam prosperar. Agora é o momento de adotar políticas e práticas que priorizem o cultivo de relações interpessoais saudáveis e criar um ambiente de trabalho que beneficie tanto os indivíduos quanto as organizações como um todo. A busca por relações saudáveis no trabalho é uma jornada contínua, mas os frutos colhidos tornam cada esforço valioso e recompensador.



Bibliografia

PRINCIPAIS REFERÊNCIAS

Abdoucheli, E., Dejours, C., & Jayet, C. (1994). *Psicodinâmica do Trabalho: Análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho: Contribuições da Escola Dejouriana à Análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho.*

Brown, Brené. *Daring Greatly: How the Courage to Be Vulnerable Transforms the Way We Live, Love, Parent, and Lead.* Penguin Random House, 2012.

Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience.*

Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life.*

Diener, E., Lucas, R. E., & Oishi, S. (Eds.). (2018). *Advances and Challenges in the Science of Subjective Well-Being.*

Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success.*

Ehrenreich, B. (2009). *Bright-sided.*

Gilbert, D. (2006). *Stumbling on Happiness.*

Illouz, E. (2012). *The End of Love: A Sociology of Negative Relations.*

Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow.*

Lencioni, Patrick. *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*.

Pink, D. H. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*.

Saint-Exupéry, A. de. (1943). *The Little Prince*.

Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*.

Sennett, R. (1998). *The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*.

Scott, Kim. *Radical Candor: Be a Kick-Ass Boss Without Losing Your Humanity*.

Sinek, Simon. *Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't*.



Be Happy®

Conecte-se e Explore Mais

Se este e-book despertou em você um interesse maior pelo poder transformador do design ambiental organizacional, pela psicologia social ambiental, ou pela neurociência aplicada ao bem-estar no trabalho, convido você a mergulhar mais profundamente nessa jornada comigo.

Eu, Marcello de Souza, tenho dedicado minha vida a explorar as interseções entre o desenvolvimento cognitivo comportamental e organizacional, sempre buscando formas inovadoras de aplicar esses conhecimentos para melhorar a vida de indivíduos e organizações.

ONDE ME ENCONTRAR?

Para dicas diárias, insights profundos e as últimas novidades sobre minhas pesquisas, projetos e publicações:

- LinkedIn:
www.linkedin.com/in/marcellodesouzaprofissional
- Instagram: @marcellodesouza_oficial, visite:
www.instagram.com/marcellodesouza_oficial
- YouTube: Aqui compartilho palestras, entrevistas e workshops e diversos vídeos didáticos que conduzo, trazendo luz sobre temas atuais e relevantes no campo da psicologia comportamental e desenvolvimento humano, visite
www.youtube.com/@marcellodesouza_oficial
- Site Oficial: Onde você poderá acessar todo o meu portfólio, cursos e informações sobre como posso ajudá-lo pessoalmente ou a sua organização, visite
www.marcellodesouza.com
- Blog: Para insights e reflexões sobre desenvolvimento pessoal e profissional, visite
www.marcellodesouza.com.br
- Empresa: Para serviços de coaching e desenvolvimento organizacional, visite www.coachingevoce.com.br.

Se você sentiu uma conexão com o conteúdo deste e-book e acredita no potencial de transformação que o conhecimento aplicado pode trazer, não hesite em entrar em contato. Estou aqui para apoiar sua jornada de crescimento pessoal e profissional, oferecendo consultoria, coaching e treinamentos customizados que atendem às suas necessidades ou às de sua organização.

Este é apenas o começo. Juntos, podemos explorar novas fronteiras do conhecimento e aplicá-las de maneira que faça a diferença real no mundo. Agradeço por me acompanhar até aqui e espero continuar essa jornada juntos.

Marcello de Souza - Transformando conhecimento em ação para um futuro melhor.



MARCELLO DE SOUZA, PH.D

@MARCELLODESOUZA_OFICIAL
WWW.MARCELLODESOUZA.COM.BR