

UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI
ISABEL CRISTINA SOLIMEO

CONTRIBUIÇÕES DO HUMOR PARA A
HOSPITALIDADE NAS EMPRESAS: ESTUDO
EXPLORATÓRIO DA CHICCO DO BRASIL

SÃO PAULO

2009

ISABEL CRISTINA SOLIMEO

**CONTRIBUIÇÕES DO HUMOR PARA A
HOSPITALIDADE NAS EMPRESAS: ESTUDO
EXPLORATÓRIO DA CHICCO DO BRASIL**

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre do Programa de Mestrado em Hospitalidade, área de concentração em Planejamento e Gestão Estratégica em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação da Prof^a. Dr^a Nilma Morcerf de Paula.

SÃO PAULO

2009

ISABEL CRISTINA SOLIMEO

**CONTRIBUIÇÕES DO HUMOR PARA A
HOSPITALIDADE NAS EMPRESAS: ESTUDO
EXPLORATÓRIO DA CHICCO DO BRASIL**

Dissertação de Mestrado apresentado à Banca Examinadora, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre do Programa de Mestrado em Hospitalidade, área de concentração em Planejamento e Gestão Estratégica em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação do Prof.^a Dr.^a Nilma Morcerf de Paula.

Aprovado em

Prof.^a Dr.^a Nilma Morcerf de Paula

Prof.^a Dr.^a Marielys Siqueira Bueno

Prof.^o Dr.^o Roberto Coda

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho aos meus pais Marcel e Iracema Solimeo, que tornaram possível a realização desse sonho e ao meu filho Felipe, a razão pela qual sempre penso em progredir.

AGRADECIMENTOS

De forma especial, à minha orientadora, Prof^a Dr^a Nilma Morcerf de Paula, pela atenção, pela ajuda, pela orientação, pela dedicação e pela amizade demonstrada durante esse período.

Aos meus pais que sempre me apoiaram nessa empreitada, a meu irmão Paulo, minhas irmãs Clotilde e Maria, pela colaboração, ao meu filho Felipe, motivo que me impele a querer melhorar sempre.

Aos Professores: Ada Dencker, Raul Rego, Mirian Rejowski, Maria do Rosário Salles, Sênia Bastos pelo apoio durante todo o processo; aos Prof. Dr. Davis G. Sansolo e Marielys Bueno pela participação em minha qualificação com conselhos muito preciosos.

À secretária do Programa de Mestrado em Hospitalidade - Alessandra Silva Carvalho, pela ajuda e paciência.

EPIGRAFE

O bom humor espalha mais felicidade que todas as riquezas do mundo. Vem do hábito de olhar para as coisas com esperança e de esperar o melhor e não o pior.

Alfred Montapert

RESUMO

O presente trabalho é estimulado pela reflexão sobre a necessidade de introdução de inovações nas organizações que visem a melhoria do desempenho no ambiente empresarial. O estudo focaliza a percepção de funcionários de uma empresa privada, sobre o efeito do bom humor na hospitalidade e no ambiente organizacional, buscando identificar a sua repercussão nas relações hospitaleiras ou hostis. Os pressupostos do estudo consideram que o bom humor nas organizações facilita as relações, tornando o clima organizacional aprazível. Trata-se de um estudo de caso sobre a empresa Chicco do Brasil, empresa de artigos para bebês e crianças. Foram aplicados uma pesquisa eletrônica para uma amostra de 100 funcionários com questões, na maioria fechadas, e algumas abertas, e um segundo questionário para 69 funcionários escolhidos dentre esses cem, com perguntas abertas para complementar a análise. Como resultados, foram identificadas a influência do bom humor no clima organizacional e uma relação dele com a hospitalidade. A relevância desse estudo está em se permitir o conhecimento de um instrumento de gestão que possivelmente facilite as relações dentro das organizações.

Palavras-chaves: Hospitalidade. Humor. Clima organizacional. Comportamento Organizacional. Motivação.

ABSTRACT

This work has been stimulated by the thinking of the need of introducing innovations in the organizations, aiming the improvement of the organizational environment. The study focuses a private company employees' perception, about the effect of good humor in hospitality and in organizational environment, searching to identify the repercussion in the hospitable or hostile environments. The study's basis considered that good humor in organizations makes the relations easier, making the organizational environment agreeable. It is a case study of Chicco do Brasil, a toddlers and kids' articles company. There were applied an electronic research to 100 employees with closed and open questions, and a second research applied to 69 from this 100 employees with open questions to complement the analysis. As results, there were identified the influence of good humor in the organizational environment and a relation between it and hospitality. The relevance of this study consists in allowing the knowledge of a management tool that possibly will make the relationship inside companies easier.

Key-words: Hospitality. Humor. Organizational Climate. Organizational Behavior. Motivation.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Distribuição dos negócios da empresa	79
Tabela 2 Resultados comerciais de 2007.....	81
Tabela 3 Gráfico de crescimento dos itens cuidados com o bebê	82
Tabela 4 Processo de comunicação interno.....	83
Tabela 5 Análise do clima organizacional.....	89
Tabela 6 Bom Humor Organizacional	95
Tabela 7. Imagem da Empresa e Aspectos de Gestão.....	100
Tabela 8. Imagem da Empresa, Gestão e Bom Humor.....	102
Tabela 9. Categorias de pessoas bem humoradas.....	107
Tabela 10. Categorias de pessoas mal humoradas.....	109
Tabela 11. Categorias de Atitudes e Consequências do mau humor no departamento....	111
Tabela 12. Categorias de Atitudes e Consequências do bom humor no departamento....	113

SUMÁRIO

Introdução	12
Capítulo 1. GESTÃO E HOSPITALIDADE.....	15
1.1 Por que se falar em bom humor organizacional	15
1.2 Hospitalidade	21
1.3 Gestão.....	28
Capítulo 2. HUMOR E CULTURA DAS ORGANIZAÇÕES.....	44
2.1 Cultura e Clima Organizacionais.....	44
2.2 Bom Humor Organizacional.....	65
Capítulo 3. METODOLOGIA, PESQUISA E ANÁLISE DOS RESULTADOS	75
3.1 Metodologia.....	75
3.2. Pesquisa.....	79
3.2.1. A empresa.....	79
3.2.2 A Pesquisa	86
3.2.3. Análise de Discussão dos Resultados.....	88
3.2.3.1. 1ª Parte da Pesquisa de Bom Humor Organizacional.....	88
3.2.3.1. 2ª Parte da Pesquisa de Bom Humor Organizacional.....	106
CONSIDERAÇÕES FINAIS	117
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	120
APÊNDICE A – Pré-teste: A importância do Bom Humor na Liderança.....	132
APÊNDICE B – Instruções para o preenchimento da 1ª parte da pesquisa...	134
APÊNDICE C – Termo de consentimento livre e esclarecido.....	136
APÊNDICE D – Pesquisa de Bom Humor Organizacional 1ª parte.....	138
APÊNDICE E – Instruções para o preenchimento da pesquisa 2ª parte.....	144

Introdução

A administração está sempre buscando novas formas de gestão que visem melhorar o desempenho das organizações. Nas duas últimas décadas, têm surgido questões e discussões a respeito dos estudos e teorias que compreendem as práticas organizacionais. Diante disto, destacam-se vários temas relativos às formas organizacionais, como flexibilidade, redesenho organizacional, novos paradigmas, pós-modernismo e, de uma forma mais específica, equipes de trabalho, *empowerment*, organizações de aprendizagem e redes organizacionais (DELLAGNELO E SILVA, 2000, p. 13).

Um dos pontos que tem tido destaque é o compromisso das organizações para com os trabalhadores e, nesse ponto, a questão da qualidade de vida no trabalho entra em evidência.

Nesses novos contextos há uma preocupação com as pessoas nas novas organizações, procurando envolvê-las em diversos níveis, abordando-as como parceiros e não apenas como recursos humanos. Devido a isso, as políticas e as práticas de RH referentes ao bem-estar dos funcionários tenderam a ser mais valorizadas como modo de integrar o indivíduo à organização de forma harmoniosa, mantendo sua integridade física e mental, valorizando-o como pessoa.

Dellagnelo e Silva (2000) dizem que as organizações, por intermédio das condições de trabalho oferecidas, devem proporcionar qualidade de vida por meio de um ambiente favorável para o atendimento das necessidades e do desenvolvimento integral do ser humano. Em uma perspectiva atual e globalizada, deve-se considerar que ela deve envolver toda uma priorização no atendimento de necessidades e de aspirações humanas, com base na ideia de humanização do trabalho e de responsabilidade social das organizações.

A preocupação com qualidade de vida no trabalho tem acompanhado as transformações e as evoluções sócio-organizacionais ganhando, gradativamente, maior destaque nos meios acadêmico e organizacional. Atualmente, muitas organizações procuram implantar programas relativos a essa preocupação, aliados a programas inovadores de gestão, muitas vezes como forma de buscar apoio e comprometimento dos trabalhadores.

Ainda por Dellagnelo e Silva (2000), o que se observa é que muitas dessas práticas constituem modos de atenuar os conflitos e tornar mais sutis as formas de controle sob o disfarce de ideias de integração e de cooperação. Em uma visão mais ampla, a qualidade de vida no trabalho relaciona-se com aspectos ligados ao desenvolvimento pessoal e

profissional do indivíduo, considerando fatores psicológicos, políticos, econômicos e sociais do trabalhador, uma alusão à teoria dos dois fatores de Herzberg apud Lacombe (2000). E, numa concepção ainda mais abrangente, contempla aspectos ligados à participação política e econômica, à qualidade de vida global e às questões de cidadania.

Nessa busca por novidades nas formas de gestão, tem-se empreendido uma discussão sobre o humor nas organizações.

Isso se faz presente nas discussões, pois há pesquisas realizadas que têm mostrado que alegria, risadas e brincadeiras estimulam a liberação de substâncias tais como endorfina e adrenalina, que aumentam a sensação de bem-estar e a energia. Não apenas abrem caminho para ideias e decisões mais criativas, como também as portas para a melhora dos relacionamentos, da autoestima, da saúde e do desempenho na busca da qualidade (MILLER, 1997 p. 108).

Existem algumas aptidões interpessoais relacionadas ao humor que podem facilitar a comunicação que irá além da estrutura de recepção de mensagem, tornando possível o bom fluxo de informações por todos os membros da equipe, pois pode quebrar resistências (MILLER, 1997, p. 108).

Incluem fatores como correr riscos, críticas construtivas, objetividade, capacidade de ouvir atenta e ativamente, compreensão e reconhecimento dos interesses, gostos, aversões, necessidades, desejos e realizações dos outros. Abrangem, acima de tudo, senso de humor para transpor os muitos obstáculos que a equipe enfrentará na busca da meta almejada.

Miller (1997) diz que falta de alegria e prazer pode destruir a autoconfiança e a capacidade de trabalho das pessoas. Devido a isso, mecanismos para motivação nas organizações que não oferecem aos seus funcionários um ambiente propício ao desenvolvimento do poder pessoal podem ser mais difíceis de serem realizados. Por isso, algumas empresas e organizações estão descobrindo a importância das risadas e brincadeiras para criar ambientes mais produtivos, principalmente no setor de serviços ou comércio, que lidem diretamente com o cliente externo. Elas contribuem para maior qualidade de vida dos funcionários e, conseqüentemente, melhor atendimento aos clientes.

Ainda de acordo com Miller (1997), o especialista no assunto, A. Meacham, afirma em seus artigos que “a risada também liberta as pessoas de outro tipo de tensão – a tensão interpessoal”. Essa seria a razão pela qual alguns consultores têm-se especializado em levar o humor ao local de trabalho. As ferramentas de aptidões de comunicação, ou interpessoais,

na dinâmica de grupo podem ser importantes para a sinergia da equipe e para a colaboração entre seus integrantes. A diferença entre um grupo de trabalho que cumpre sua tarefa com as pessoas tentando “ esganar “ umas às outras e um grupo que age como uma equipe funcional e criativa pode residir na colaboração entre eles por meio de relações interpessoais positivas. Essa é simplesmente outra forma de descrever a autonomia em equipes e organizações.

O presente trabalho é estimulado pela reflexão sobre a necessidade de introdução de inovações nas organizações que visem à melhoria do desempenho no ambiente empresarial.

A relevância dele se deve a algumas discussões que têm ocorrido sobre a influência do bom humor em ambientes organizacionais. É importante aprofundar discussões se um ambiente bem humorado torna-se mais criativo e produtivo, enquanto um ambiente mal humorado torna-se mais pessimista, inflexível e pouco criativo, apresentando grande nível de resistência às mudanças e, desta forma, prejudicando os resultados da empresa.

As questões de partida foram:

O bom humor nas organizações tem repercussão na hospitalidade, podendo gerar ambientes hospitaleiros ou hostis?

O uso do bom humor como ferramenta de gestão empresarial pode contribuir para o aumento da satisfação do funcionário no trabalho? Pode ser usado como fator motivacional?

O pressuposto do estudo considera que o bom humor nas organizações facilita as relações, tornando o clima organizacional aprazível e, portanto, as relações entre funcionários e empresa hospitaleiras.

O objetivo geral foi investigar a visão dos funcionários da empresa objeto do estudo sobre o efeito do bom humor na percepção da hospitalidade no ambiente organizacional, podendo gerar ambientes hospitaleiros ou hostis

Foram utilizados referenciais teóricos sobre administração, hospitalidade e bom humor organizacional.

1. Gestão e Hospitalidade

1.1. Por que se falar em bom humor organizacional

Para Bueno (2000)¹, humor é: “Veia cômica; ironia delicada e alegre; graça.”

O bom humor pode ser considerado aquele refinamento que torna o homem mais agradável aos seus semelhantes, podendo ser uma prevenção contra a angústia.

A palavra humor deriva do latim humor, de acordo com Zilles (2003), que significa líquido. Na fisiologia, equivale à substância orgânica líquida ou semilíquida. Na anatomia, fala-se do humor aquoso, por exemplo, produzido no olho. Na linguagem corrente, usa-se o termo para indicar uma disposição de espírito. Isto implica dizer que, segundo Zilles (2003), esse humor, como é usado na linguagem corrente, definido como estado de espírito, é um conjunto subjetivo.

Zilles (2003) conclui que, devido a isso, se torna difícil definir o que é e o que não é humor. Para ele, o humor implica uma atitude do homem perante a vida e a si próprio como ser humano, pressupondo a consciência do seu caráter ridículo, mas também sublime. O que distingue o humor é, no fundo, a atitude de simpatia humana que faz parte da sua natureza.

Sendo o humor uma atitude simpática e libertadora, transportando-se esse conceito para empreendimentos comerciais e de serviços, governos e outros tipos de organizações, pode-se pensar que um ambiente bem humorado, permeado por risadas e brincadeiras, pode promover um clima mais saudável que pode contribuir para aumentar a autonomia e participação do funcionário na administração da empresa (*empowerment*)².

Lashley (2004) diz, em relação ao humor nas organizações, que:

De acordo com algumas pesquisas, isso pode ser compreendido, pois a falta de alegria, prazer e humor destrói a autoconfiança e a capacidade de trabalho das pessoas. Não existe possibilidade de motivação nas organizações que não oferecem a seus funcionários um ambiente propício ao desenvolvimento do poder pessoal (LASHLEY, 2004, p. 283).

¹ BUENO, S. *Dicionário da Língua Portuguesa*. Edição revisada. São Paulo, FTD, 2000. p. 415.

² **Empowerment** é uma abordagem de projeto de trabalho que objetiva a delegação de poder de decisão, autonomia e participação dos funcionários na administração das empresas. Analisa-se o desenvolvimento do *empowerment* por meio dos estágios evolutivos das áreas de gestão, das configurações organizacionais, das estratégias competitivas, da gestão de recursos humanos e da qualidade. LACOMBE, F. *Recursos Humanos – Princípios e Tendências*. São Paulo: Saraiva, 2000.

Nogueira (apud MICHELLETI, s/d), que trabalha a questão do bom humor e felicidade nas empresas, afirma que atualmente há um "movimento histórico pela busca do meio-termo no mundo do trabalho, um ambiente com competitividade, mas onde seja possível haver alegria, bom humor e, sobretudo, qualidade de vida".

Essa abordagem não pode ser considerada um consenso, pois ainda existem muitas empresas que acreditam que o estresse pode ser benéfico para o desempenho nos negócios. Assim, manter os funcionários estressados melhoraria a produtividade. É possível que isso funcione no curto prazo, mas no longo prazo essa estratégia, assim como a de estimular a competição entre os funcionários, tem o mesmo efeito, podendo se voltar contra a produtividade das empresas (SILVA, s/d, p. 1).

Isso se daria porque os trabalhadores que são submetidos a funções estressantes e chefias desagradáveis, em ambientes ruins, tenderiam, com o passar do tempo, a associar o trabalho a sofrimento e desprazer e a culpar a empresa pelo prejuízo em suas vidas pessoais, perdendo, assim, o comprometimento com a organização.

Ainda de acordo com Silva (s/d), um ambiente de trabalho no qual as pessoas possam ser bem humoradas na dose certa – sem displicência – é importante para o aumento da produtividade e da satisfação no trabalho. As empresas poderiam estimular isso por meio de ações simples, como, por exemplo, oferecendo pequenos agrados aos funcionários, ao disponibilizar revistas de humor na área do cafezinho, incentivando os funcionários a se confraternizarem, descansando a mente por alguns instantes.

Nessa perspectiva, se entende que a falta de bom humor e de bons relacionamentos pode também aumentar a probabilidade de doenças causadas por estresse: gripes, depressão, ansiedade, contribuindo para faltas no trabalho e baixo desempenho dos funcionários.

É possível reconhecer a importância do clima organizacional no desempenho das empresas. Segundo Davis (1992): “Clima organizacional é uma avaliação de até que ponto as expectativas das pessoas estão sendo atendidas dentro da organização”. Entende-se, assim, que o clima organizacional resultante de situações nas quais o nível de estresse é alto pode ser a causa de muitas demissões e, mesmo em tempos difíceis, pode fazer com que as pessoas deixem seus empregos buscando colocações em locais que proporcionem melhor qualidade de vida. Isso pode causar prejuízos incontáveis às empresas, pela elevada rotatividade, acarretando perdas de ordem financeira e produtiva.

Silva (s/d) diz, ainda, que:

O bom humor estimula a criatividade, a solidariedade e diminui a ansiedade. Através dele, funcionários podem vislumbrar saídas para questões complicadas – pois tiram a 'lente vermelha' da qual enxergam o assunto – e podem ser mais eficientes na tarefa de conquistar e manter o cliente. Claro que bom senso é fundamental e não se trata de fazer piada de tudo ou não levar nada a sério. Na verdade, bom humor no trabalho deve ajudar a não se deixar dominar por raiva, ressentimento e temor, sentimentos que afloram em empresas dominadas pela 'política do estresse'.

Cardoso (2002, p. 1):

O riso está associado não somente com o alívio de tensão induzido pelo perigo e sinalização não agressiva, mas também com a expressão de emoções positivas. Isto poderia ser a base para a expressão bem conhecida mundialmente de que "o riso é um bom remédio". Pesquisas sérias têm mostrado que esta noção é verdadeira. Riso e humor diminuem estresse e ansiedade, reforçam a imunidade, relaxam a tensão muscular e diminuem a dor. A Medicina moderna está começando a tirar vantagens destes efeitos positivos: crianças hospitalizadas que veem palhaços brincando permanecem menos tempo nos hospitais que aquelas que não veem. O riso inicia uma cadeia de reações fisiológicas. Primeiro, ele ativa o sistema cardiovascular, então a frequência cardíaca e a pressão arterial aumentam. As artérias, então, se dilatam, levando, portanto, a uma queda da pressão. Contrações fortes e repetidas dos músculos da parede torácica, abdômen e diafragma, aumentam o fluxo sanguíneo nos órgãos. A respiração forçada (o ha! ha! ha! do riso) eleva o fluxo de oxigênio no sangue. A tensão muscular diminui e nós podemos temporariamente perder controle dos nossos membros, como na expressão "ficar fraco de tanto rir". Pessoas que sofrem de raiva crônica têm alta incidência de pressão sanguínea elevada, níveis mais altos de colesterol e ataques cardíacos. Enquanto a raiva, a depressão e a frustração perturbam a função de muitos sistemas fisiológicos, incluindo o sistema imune, o riso ajuda estes sistemas a funcionarem melhor. Por exemplo, o riso ajuda o sistema a aumentar o número de células que auxiliam contra a infecção, as células T, no sangue. O riso também pode promover mudanças hormonais benéficas. Cientistas especulam que o riso libera transmissores neuroquímicos chamados endorfinas, os quais reduzem a sensibilidade à dor e promovem sensações prazerosas e de bem-estar.

Com base nesses pressupostos, pode-se considerar que a propagação de um ambiente de bom humor nas organizações, muito mais que a finalidade de melhora do clima organizacional, visando aumento de resultados, pode também contribuir para a manutenção da saúde e o bem-estar do colaborador e passa por uma função de hospitalidade, podendo aproximar a empresa e os funcionários.

Muito embora algumas empresas tenham começado a entender a importância do humor nas relações entre seus funcionários, ainda são muito tímidas as ações que estimulem comportamentos que promovam essa situação, pois, de acordo com Lashley (2004), muitas vezes os administradores têm dificuldade em aceitar qualquer estudo referente ao assunto, por considerarem-no como trivial e sem importância. O resultado dessa dificuldade em aceitar a importância do bom humor, bem como a falta de entendimento sobre o assunto, pode ter como resultado o surgimento de problemas nas empresas decorrentes do baixo nível de satisfação dos funcionários.

Segundo Mauss (apud LANA, 2000), nos seus estudos sobre a dádiva caracterizada pelas ações: dar – receber – retribuir, a hospitalidade é refletida como uma troca simbólica e uma troca comercial, sendo que as duas não se excluem e podem, inclusive, acontecer simultaneamente. Entende-se, assim, que a questão da dádiva está presente também no ambiente de trabalho e interfere no clima organizacional, podendo gerar relações tanto hospitaleiras quanto hostis entre os funcionários. Nesse contexto se coloca a questão de como o bom humor pode contribuir para o clima organizacional.

Infere-se, assim, que as questões relativas ao bom humor podem influenciar diretamente na interação social de uma empresa e, portanto, no seu clima organizacional. Essas interações foram fundamentadas por Ball e Johnson apud Lashley e Morrison (2004). Segundo os autores, “em uma organização de hospitalidade, os receptores e provedores de humor podem ser gerentes, funcionários, clientes ou, na realidade, qualquer um admitido na organização ou envolvido com ela”.

Pode-se extrapolar esse conceito para além das empresas que atuam na oferta de hospitalidade comercial, como hotéis e restaurantes, pois se entende que a hospitalidade é importante para o desempenho de todas as organizações, especialmente as que atuam no setor de serviços e que estabelecem relações diretas com os clientes. É possível supor que se o bom humor estiver presente no dia a dia de uma empresa, aumenta a possibilidade de abertura para receber o outro nesse espaço e de acolher suas necessidades. O bom humor seria um elemento facilitador para a superação de certas formalidades geradas por uma hierarquia impositiva, que pode atrapalhar e distorcer a realidade do convívio social dentro da empresa, dificultando as práticas de hospitalidade.

Dentre os diversos conceitos de hospitalidade, o mais adequado ao trabalho em questão é o da hospitalidade comercial, que segue:

“A oferta comercial da hospitalidade ocorre na maioria das sociedades ocidentais num contexto em que esta não ocupa posição central no sistema de valores. Para a maioria das partes, a hospitalidade é uma questão privada relativa aos indivíduos e não há requisito dominante a ser visto como beneficente ou caritativo [...] Desse modo, os “hóspedes” podem usar as instalações sem temer qualquer outra obrigação mútua em relação ao hospedeiro, além daquela exigida pelo relacionamento mercadológico, isto é, pagar a conta” (LASHLEY, 2004, p. 17).

Para Watanabe (2005), a hospitalidade é um conceito que, dentro da teoria da administração de serviços, faz parte de um grupo de atividades chamadas de suplementares, que agrega valor ao tratamento dispensado aos clientes, os quais devem ser recebidos como hóspedes em qualquer empresa. Para isso, é preciso que o funcionário assuma o papel de anfitrião. Empresas são pessoas interagindo dentro de regras definidas pela administração e são essas pessoas que estabelecem relações com os clientes. Portanto, ainda pensando no conceito de Watanabe (2005), a hospitalidade pode ser considerada como uma atividade que agrega valor ao tratamento dispensado também para o cliente interno. Como escopo deste estudo, pretende-se trabalhar hospitalidade como a interação entre seres humanos com seres humanos, em tempos e espaços planejados para essa interação nas organizações, e a influência do humor nessas relações.

Frequentemente, afirma-se que o conceito de hospitalidade envolve interações ou encontro entre humanos, e que esses incluem a conduta hospitaleira. Muitas vezes, o humor toma parte da conduta hospitaleira e é chave para relacionamentos e interações de sucesso (LASHLEY, 2004, p. 290).

Pretende-se abordar a hospitalidade como forma de estimular a intimidade e salientar o sentido de comunidade na organização, promovendo a camaradagem, fortalecendo, desse modo, as relações e a integração entre os colaboradores.

Dencker (1995) diz que as pessoas experimentam hospitalidade, camaradagem e diversão no ambiente de trabalho quando se sentem bem-vindas ao entrar na empresa, quando mudam de área ou no relacionamento dia a dia entre os membros da organização. A hospitalidade contribui para a vontade de trabalhar e estimula o comprometimento com a produtividade.

Posto isto, de que forma se pode criar esse ambiente de camaradagem?

De acordo com Guimarães (2006), o bom humor é um estado de espírito que transmite leveza, alegria, descontração, o que gera um fluido positivo do interior das pessoas para o ambiente.

Ele ainda diz que:

No plano científico, já se defende há algum tempo teses sobre como é saudável para o organismo o bom humor e o sorrir. É um exercício benéfico e relaxante para o metabolismo, saúde física e mental de qualquer ser humano. Se uma pessoa goza de um estado de espírito bem humorado e, logicamente, reúne as competências éticas e pessoais esperadas para um líder, certamente neste papel de referência, de quem cria expectativas nas outras pessoas (colaboradores ou parceiros), conseguirá um impacto favorável no clima organizacional (GUIMARÃES, 2006, p. 1).

Isso quer dizer que lidar com pessoas alegres, flexíveis e bem humoradas pode facilitar o andamento do cotidiano nas organizações, facilitando a tomada de decisões e ajudando a gerenciar os conflitos.

Portanto, pode-se pensar que o bom humor nas empresas pode gerar atitudes receptivas propiciando um ambiente de hospitalidade e promover um bom clima organizacional, fazendo com que os funcionários sintam uma relação de hospitalidade por parte da organização, podendo, assim, gerar uma rede de relacionamento que se perpetua para além da empresa.

Dentro deste espaço flexível estão as oportunidades para o pleno exercício da autenticidade, da originalidade e da alteridade. Por meio desse espaço, a responsabilidade pode encontrar sujeitos dispostos a incorporá-la a suas palavras e ações. A pluralidade reconhece que crenças e visões de mundo são inerentes a qualquer ação humana, esteja ela associada a qualquer discurso.

Para abordagem desse tema, são necessárias algumas definições básicas, a começar por se definir o que é hospitalidade para o objetivo desse trabalho.

1.2. Hospitalidade

Dentre os diversos conceitos de hospitalidade, cabe destacar aqui o conceito de hospitalidade comercial. A hospitalidade comercial acontece todas as vezes em que é praticada com o intuito de atender o hospedado em algum estabelecimento comercial.

A oferta comercial da hospitalidade ocorre na maioria das sociedades ocidentais num contexto em que esta não ocupa posição central no sistema de valores. Para a maioria das partes, a hospitalidade é uma questão privada relativa aos indivíduos e não há requisito dominante a ser visto como beneficente ou caritativo [...]. Desse modo, os “hóspedes” podem usar as instalações sem temer qualquer outra obrigação mútua em relação ao hospedeiro, além daquela exigida pelo relacionamento mercadológico, isto é, pagar a conta. (LASHLEY, 2004, p. 17).

Para Lashley (2004), a hospitalidade tem relação com a dádiva, tendo-a como prerrogativa, enquanto a hospitalidade comercial já tem como diferença o ponto de ser uma troca não espontânea, mas sim monetária.

Partindo da hipótese de que o comércio moderno da hospitalidade humana efetivamente abole o sacrifício implícito na dádiva (que tem no ambiente doméstico sua expressão mais forte), ao trocar serviços por dinheiro [...] ainda assim é possível o estudo da hospitalidade em serviços do turismo receptivo comercial, analisando o sacrifício além do contrato, verbal ou escrito, de prestação de serviço. “Na hospitalidade comercial, a hospitalidade propriamente dita acontece após o contrato, sendo que esse após deve ser entendido como ‘para além do’, ou ‘tudo que se faz além do’ [...] contrato” (CAMARGO, 2003, *apud* DIAS; GIDRA, 2004, p. 124).

Pode-se, assim, encaixar o termo hospitalidade em uma série de áreas distintas.

Uma delas é a hospitalidade comercial, que, devido ao seu caráter monetário, não constitui, para alguns autores, hospitalidade, pois hospitalidade implica desinteresse e, no comércio, em última instância, existe interesse monetário, pois esse é o objetivo dessas relações comerciais.

Porém Telfer (2004) defende que, mesmo com o interesse final das relações monetárias, a hospitalidade comercial pode existir, pois quem oferta essa hospitalidade, deve considerar o bem-estar daquele que está sendo hospedado. Segundo ela, para que a

hospitalidade seja verdadeira quem hospeda deve se preocupar com as reais necessidades de quem está sendo hospedado, havendo, desse modo, o espírito da hospitalidade nessa relação.

Essa afirmação baseia-se no fato de que se a pessoa que está hospedando atende bem ao hospedado, preocupando-se com seu bem-estar e sua satisfação de forma legítima, e cobra pelo serviço um preço razoável, dentro daquilo que se está oferecendo, existe uma relação de hospitalidade.

[...] Esse tipo de hospedeiro presta um serviço generoso, não mínimo, porque deseja agradar aos hóspedes; os hóspedes pagam, não em hospitalidade, mas através de uma soma de dinheiro, considerada equivalente a um bom negócio, e base para relações amigáveis entre o hospedeiro e o hóspede. Dizer que não se pode considerar que um hospedeiro comercial se comporta com hospitalidade só pelo fato de ele ser pago por seu trabalho é o mesmo que dizer que não se pode considerar que um médico se comporta com compaixão porque ele é pago pelo serviço que presta (TELFER, 2004, p. 59).

Há, portanto, essa relação de hospitalidade, mesmo se considerando o seu caráter comercial.

Hospitalidade tem como função social, inicialmente, estabelecer relações humanas e, conseqüentemente, propiciar a convivência entre as pessoas por meio de um conjunto de atos baseados em trocas de bens materiais e simbólicos que auxiliam na manutenção da subsistência e do fortalecimento dos núcleos sociais. Dar, receber e retribuir são obrigações que permeiam atos hospitaleiros, nos quais as pessoas envolvidas se relacionam e se obrigam concretizando os vínculos sociais (OLIVEIRA e FREDERICO, 2004, p. 60).

Entende-se, então, que a hospitalidade é essencial para a criação e perpetuação de laços sociais e, para que isso aconteça, se faz necessário que haja interesses em comum entre as pessoas da organização, as que estão praticando e as que estão recebendo a hospitalidade, e implica uma relação de reciprocidade.

De acordo com Lashley (2004), os atos de hospitalidade ajudam no desenvolvimento de laços sociais e na satisfação de necessidades de pessoas envolvidas, consolidando as relações entre elas. No contexto comercial também existem essas relações, o que faz com que se possa entender a hospitalidade comercial, nos moldes acima descritos, como fidelizadora. Isto por que é uma possibilidade de atrair e manter clientes no negócio, garantindo qualidade nas relações humanas, principalmente quando se trata de serviços, que são bens intangíveis.

“Hospitalidade é o conjunto de atitudes e reações humanas, de um relacionamento assimétrico entre quem acolhe e quem é acolhido que, por *intervenção da informação e da comunicação dirigida*, tem como propósito estabelecer, manter, promover, orientar e estimular um vínculo recíproco e solidário, para tornar possível a coexistência dos interesses visados” (FERREIRA APUD ROSILINO, 2008, p. 1).

Essa definição de hospitalidade, embora fizesse referência ao mundo virtual no artigo em questão, pode ser aplicada a vários campos diferentes.

A hospitalidade é, portanto, fruto do relacionamento entre pessoas: as que estão recebendo e as que estão sendo recebidas. A informação e comunicação focadas, dirigidas criam um vínculo que pode ser recíproco, solidário, tornando possível a coexistência dos envolvidos no processo, independentemente de se tratar de hospitalidade comercial ou não.

Para Montandon, a hospitalidade é “uma maneira de se viver em conjunto, regida por regras, ritos e leis” (MONTANDON, 2003, p. 132). Sob esse ponto de vista, a hospitalidade é “concebida não apenas como uma forma essencial de interação social, mas também como uma forma própria de humanização, ou, no mínimo, uma das formas essenciais de socialização” (p. 132).

Lashley (2004), utilizando-se da reflexão de Visser, afirma que a hospitalidade é relacionamento.

O relacionamento entre o anfitrião e o hóspede está conectado por meio da raiz linguística comum dos dois termos. Ambas se originam de uma palavra comum indo-europeia (*ghostis*), que significa “forasteiro” e, por meio disso, “inimigo” (hospitalidade e hostil possuem raiz similar), mas a ligação expressa neste termo simples “refere-se não tanto ao próprio povo, ao hóspede e ao anfitrião, mas ao relacionamento entre eles” (p. 91). É um relacionamento baseado nas obrigações mútuas e, em última análise, na reciprocidade. Enfim, o hóspede torna-se o hospedeiro em outra ocasião (LASHLEY, 2004, p. 15).

Extrapolando esse conceito para algo fora da hospitalidade comercial convencional, que está focada mais no turismo, pode-se estender essa definição para qualquer local onde pessoas sejam recebidas por períodos de tempo limitados, com o objetivo de estabelecer relacionamentos, como nas relações de empresas com seus funcionários, uma vez que essas empresas “hospedariam” os funcionários pelo período em que estão designados para prestarem serviços.

A hospitalidade engloba trocas humanas, sejam elas de convívio ou de bens e serviços materiais e simbólicos entre o receptor e o acolhido, ou entre o anfitrião e o hóspede. É possível ampliar a noção de hospitalidade, englobando a relação que se estabelece entre o espaço físico da cidade e seus habitantes, pois ela abrange não somente a acomodação, mas também a alimentação, o conforto e o acolhimento, proporcionando ao visitante uma sensação de bem-estar, ou seja, um conjunto complexo que envolve questões físicas, psicológicas e emocionais (PLENTZ, 2006, p. 1).

De fato, o que importa dentro das relações de hospitalidade é o entendimento de como ela pode ajudar a criar e perpetuar uma relação interpessoal entre anfitrião e hóspede, em qualquer contexto onde ocorra.

Para que isso se dê, devem ser conhecidos todos os símbolos que servem para manter essas relações interpessoais. Esses símbolos devem ser de conhecimento e interesses comuns entre as partes envolvidas.

A vida social é feita por indivíduos que perseguem fins e objetivos os mais variados. Assim fazendo, eles sempre agem dentro de um conjunto de circunstâncias previamente dadas que proporcionam a diferentes indivíduos diferentes inclinações e oportunidades. Estes conjuntos de circunstâncias podem ser conceituados como “campos de interação” (THOMPSON apud FREDERICO; OLIVEIRA, 2004, p. 21).

Extrapolando-se esse conceito para fora da hospitalidade comercial aplicada em empresas focadas no turismo e entretenimento, e estendendo-o para a hospitalidade praticada em qualquer tipo de empresa comercial nas suas relações com seus subordinados, pode-se entender a importância dela para a criação de um ambiente saudável para se trabalhar. E para se falar em hospitalidade comercial é necessário entender como a dádiva se aplica a essas instituições.

De acordo com Dencker (2005), o acirramento da concorrência e a necessidade de atuar de forma competitiva na economia de mercado fazem com que se busquem posições racionais, objetivas, na administração, deixando de lado interferências de sentimentos, relações de amizade, apadrinhamento. Ela diz que o relacionamento profissional/comercial procura se revestir de um caráter de eficiência, marcado pelas avaliações de custo e benefício. Ela questiona se existe espaço para a inclusão da dinâmica do dom nessa

situação e até onde as relações subjetivas podem coexistir em harmonia com as relações de mercado.

“A dádiva conserva o vestígio dos relacionamentos anteriores, para além da transação imediata. Ela tem memória, ao contrário do mercado, que só observa do passado o preço, a memória do vínculo entre as coisas, e não do vínculo entre as pessoas” (GODBOUT apud DENCKER, 2005, p. 10).

Para Dencker (2005), a competitividade é que faz com que as pessoas trabalhem juntas e lutem para tentar melhorar suas situações sociais e econômicas. Nesse processo de confronto entre as diferenças é que estaria a condição social para o desenvolvimento e a aceitação da exclusão como parte do desenvolvimento, na medida em que este é gerado pela luta entre as pessoas para que não sejam excluídas. É importante destacar que não se trata apenas da competição entre mercados, e sim entre pessoas que, diante deste processo, tendem a se tornar isoladas e egoístas. Nesta disputa, o sucesso e o fracasso são considerados do ponto de vista individual, quando, na realidade, são resultados de dinâmicas sociais.

Ainda de acordo com Dencker (2005), a convivência entre as pessoas no desempenho de suas atribuições gera laços e vínculos sociais que são importantes para sustentar o tecido social. Nas empresas, hoje, fala-se muito em capital social e responsabilidade social se referindo à capacidade da sociedade em gerar relações de solidariedade entre os diversos grupos. E são normalmente mais eficientes que as relações de mercado, podendo contribuir para melhorias na performance das empresas. As modernas técnicas de administração tentam incentivar funcionários a participarem de ações de solidariedade, mas Dencker questiona até onde esses vínculos permanecem além das relações de mercado. Até que ponto a competitividade baseada no desempenho individual compromete a criação de uma rede solidária de relações entre os indivíduos no ambiente de trabalho?

Para Caillé apud Dencker (2005):

“a dádiva não é, de modo algum, desinteressada; simplesmente, ela dá o privilégio aos interesses de amizade (de aliança, sentimento de amor, solidariedade etc.) e de prazer e/ou de criatividade sobre os interesses instrumentais e sobre a obrigação ou a compulsão. A obstinação das religiões ou de numerosos filósofos em procurar uma dádiva plenamente desinteressada não tem, portanto, objeto; aliás, ela baseia-se em uma confusão entre gratuidade da relação e desinteresse. A dádiva não deve ser pensada sem o interesse (instrumental)

ou fora dele, mas contra ele; a dádiva é o movimento que, tendo como objetivo a aliança ou a criação, subordina os interesses instrumentais aos interesses não instrumentais (CAILLÉ, apud DENCKER, 2005, p. 194).

O que se pode entender de Caillé é que a dádiva não é desinteressada, mesmo quando não está em uma relação comercial. Há sempre um interesse, como amizade, prazer, obrigação por trás dela. A dádiva pura e desinteressada não existe. Portanto, é possível extrapolar esse conceito e pensar em relações de dádiva, em relações de trabalho entre a empresa e os funcionários, uma vez que, de acordo com Dencker (2005), parece não ser possível qualificar uma relação entre duas pessoas como “exclusivamente comercial”, nem ser correto desqualificar como hospitaleira toda e qualquer relação entre duas pessoas, em função do fato de que ela envolve algum objetivo comercial. As trocas estão baseadas no reconhecimento dos indivíduos entre si enquanto parceiros em uma relação, o que torna provável que se formem laços de solidariedade em relações iniciadas com objetivo comercial, fazendo com que as relações avancem e se mantenham após o término da troca comercial. Na realidade, os fenômenos econômicos não existem isolados, e sim entrelaçados com fenômenos religiosos, jurídicos, estéticos e morais. A existência em sociedade implica uma rede de vínculos que impedem que os indivíduos se isolem, o que, aparentemente, acontece quando analisamos as relações apenas do ponto de vista comercial.

Dencker (2005) diz, ainda, que a dádiva se apóia em compromissos que vão além dos indivíduos e dizem respeito aos grupos. Isto posto, as questões de identidade e diferenças também precisam ser melhor entendidas e trabalhadas. A tendência causada pela globalização é a de se considerar o mundo como um lugar onde os diferentes estilos de vida se equivalem, não se discutindo os diferentes valores ou estilos de vida, o que pode ser considerado danoso. A revitalização da diferença não considera que conviver com ela não é aceitar tudo. A sociedade está mais flexível, menos previsível, mas isso não quer dizer que no cotidiano as pessoas não estejam orientadas por normas, valores e regras morais. Essas regras e valores são a base do tecido social e não podem ser mexidas, devendo ser preservadas e transmitidas aos que compartilham da mesma fé.

Dencker (2005) concluiu que os seres humanos imaginam e produzem a sociedade em que vivem, sendo o espaço configurado pelas trocas sociais, e que situações de exclusão, tanto de pessoas quanto de países, são um apelo para a generosidade e a prática

do dom, e necessitam de um paradigma que explique a ação humana além do interesse econômico e das razões utilitárias. Conclui, ainda, que é cedo para se ter uma ideia de onde se chegará neste processo, que chama de dialético, envolvendo relações de hospitalidade que derivam do dom, e as relações de mercado, nas quais estão presentes o dinheiro, e que ameaçariam a prática do dom no contexto de mudanças sociais que ocorrem nos dias de hoje.

Salienta que a sociedade civil tem um papel importante na disseminação dessa cultura da hospitalidade e da prática do dom, em seus grupos formais e informais, uma vez que está desvinculada do Estado e do Mercado. Cabe a ela ser promotora dessa tentativa de inclusão dos excluídos, trabalhando a hospitalidade possível dentro de condições da realidade existente e do acolhimento de práticas sociais. Cabe, portanto, à sociedade civil a tentativa de vencer os fatores limitantes da exclusão e quebra da solidariedade, que influenciam a prática da hospitalidade e tem sido mercantilizada, e humanizá-la, tornando o mercado mais hospitaleiro.

Para Dencker (2005), a introdução desses novos comportamentos voltados para a hospitalidade, derivados da prática do dom, nos processos de planejamento e gestão de serviços e equipamentos que integram a hospitalidade comercial, podem vir a contribuir para o desenvolvimento de uma cultura empresarial mais solidária, que, certamente, causará impacto positivo na sociedade como um todo.

Pode-se inferir, portanto, que a prática da hospitalidade dentro das organizações, nas suas relações com seus empregados, no seu recebimento e acolhimento, é também uma forma de melhorar as relações, causando um impacto positivo na sociedade como um todo.

É disso que trata este trabalho: de que maneira o uso do bom humor como ferramenta de gestão pode melhorar essa hospitalidade das empresas em relação a seus funcionários e, com isso, melhorar o clima organizacional e, conseqüentemente, as relações que vão para além das organizações e dos funcionários?

Para tanto, é necessário entender o que é um ambiente organizacional, por meio das definições de clima organizacional e como se cria um ambiente saudável, entendendo a importância da hospitalidade para a gestão de uma empresa.

1.3.Gestão

Quando se fala em gestão, uma questão a ser abordada é como as mudanças nas novas estruturas organizacionais têm influência no ambiente de trabalho.

Segundo Lemos apud Lacombe (2000), as teorias da administração destacaram o papel do elemento humano nas organizações. Seu papel é enfatizado de diversas maneiras e sua importância varia de teoria para teoria.

Sabe-se que o indivíduo é permeado pela diversidade e pelas diferenças individuais. Na relação indivíduo-organização existem elementos conflitantes que produzem inadequações na organização funcional do trabalho e, conseqüentemente, criam ambientes desfavoráveis para o desempenho. A identidade de um indivíduo caracteriza-se, principalmente, por um conjunto de valores adquiridos no decorrer da sua existência. Entretanto, a organização funciona na base de princípios, valores e políticas que definem o seu papel no mercado de participação.

Por esta razão, é tarefa árdua estudar o homem com uma visão fragmentada, sem considerar a sua enorme diversidade e complexidade.

Em gestão, atualmente, um dos modelos vivenciados é conhecido como nova economia, ou economia do conhecimento, que pode ser entendida como uma abordagem que privilegia ideias, informação e conhecimento que estimulam a inovação e a geração de valor para a organização (LEMOS APUD LACOMBE, 2000, p. 45).

Na sociedade da informação, o verdadeiro ativo não é a informação em si, mas o conhecimento, pois é ele quem cria valor para a organização. Assim, para que a criação de valor seja efetiva, é necessário obter conhecimento no menor tempo possível, fazendo-o chegar até aos gestores que o utilizarão para dar suporte aos seus modelos de gestão.

O uso efetivo das tecnologias da informação pode gerar um diferencial competitivo que apóie substancialmente o modo de gestão da organização. A evolução da sociedade contribui para o aprimoramento dos modelos de gestão e vice-versa. Assim, novos modelos de gestão são continuamente propostos, desenvolvidos e aplicados nas práticas gerenciais das organizações. O modelo de gestão congrega o corpo de conhecimento de uma organização. É importante estimular continuamente a aprendizagem organizacional e a gestão dos conhecimentos tangíveis e intangíveis.

A aprendizagem organizacional é o processo contínuo de experimentação e análise. Já a gestão do conhecimento é a criação e a aplicação do capital intelectual de forma efetiva e lucrativa (LACOMBE, 2000, p. 30).

A transformação de informação em conhecimento depende do modelo mental de cada um dos gestores da organização. Os seres humanos criam e usam modelos formais para explicar fenômenos da natureza, bem como modelos menos formais ou mentais. Os modelos mentais são flexíveis e construídos a partir das experiências que serão transformadas em conhecimento.

É preciso que se identifiquem quais fatores foram responsáveis por essa transformação e quais são seus componentes.

Para Lacombe (2000), a gestão do conhecimento surgiu na década de 1990, como uma proposta de agregar valor à informação e facilitar o fluxo interativo em toda a corporação. Ela desenvolve sistemas e processos que visam adquirir e partilhar ativos intelectuais. Ela faz uso pleno do conhecimento como forma de diferencial estratégico competitivo de sucesso para as empresas. Aumenta a geração e distribuição de informações que sejam úteis e significativas e que promovam atividades, enquanto procura aumentar o aprendizado, tanto o individual como o grupal. E, por fim, procura maximizar o valor de base de conhecimento da organização em funções diversas e localizações diferentes.

Devido a isso, Rigby (2000) mostra que as empresas que fazem sucesso não são um conjunto de seus produtos, mas sim bases de seus conhecimentos distintos. Esse capital intelectual, termo cunhado por Drucker (1996), é a chave da vantagem competitiva da companhia com seus clientes-alvo. A gestão do conhecimento, portanto, procura acumular capital intelectual que criará competências essenciais e exclusivas e produzirá resultados melhores.

Drucker (1996) diz que, com o enfoque da gestão do conhecimento, começa-se a rever a empresa, suas estratégias, sua estrutura e sua cultura. Isso se dá num ambiente competitivo, no qual a rápida globalização da economia e as melhorias nos transportes e comunicações dão aos consumidores uma gama de opções sem precedentes. Pressões sobre os preços não deixam margem para ineficiência e o ciclo de desenvolvimento de novos produtos é cada vez mais curto. As empresas precisam de qualidade, valor agregado, serviço, inovação, flexibilidade, agilidade e velocidade de forma cada vez mais crítica. As empresas tendem a se diferenciar pelo que elas sabem e pela forma como conseguem usar esse conhecimento.

O próprio termo capital intelectual teve sua origem na propriedade intelectual, os componentes de conhecimentos de uma empresa, reunidos e legalmente protegidos. É um conjunto de benefícios intangíveis que agregam valor às empresas.

De acordo com Brooking apud Antunes & Martins (2002), o capital intelectual pode ser dividido em quatro categorias:

- Ativos de Mercado: potencial que a empresa possui em decorrência dos intangíveis que estão relacionados ao mercado, tais como: marca, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, negócios em andamento (*backlog*), canais de distribuição, franquias etc.
- Ativos Humanos: compreendem os benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações por meio da sua expertise, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas, tudo visto de forma coletiva e dinâmica.
- Ativos de Propriedade Intelectual: incluem os ativos que necessitam de proteção legal para proporcionar às organizações benefícios tais como: *know-how*, segredos industriais, *copyright*, patentes, *designs* etc.
- Ativos de Infra-Estrutura: compreendem as tecnologias, as metodologias e os processos empregados, como cultura, sistema de informação, métodos gerenciais, aceitação de risco, banco de dados de clientes etc.

Os fatores que geram o capital Intelectual, ainda de acordo com Brooking apud Antunes & Martins (2002), são:

- - conhecimento, pelo funcionário, de sua importância para os objetivos da empresa;
- - funcionário tratado como ativo raro;
- - alocar a pessoa certa na função certa considerando suas habilidades;
- - oportunizar o desenvolvimento profissional e pessoal;
- - identificação do *know-how* gerado pela P & D;
- - avaliar o retorno sobre o investimento em P & D;
- - definir uma estratégia pró-ativa para tratar a propriedade intelectual;
- - mensurar o valor de marcas;

- - avaliar investimentos em canais de distribuição;
- - avaliar a sinergia resultante de treinamento e os objetivos corporativos;
- - prover infraestrutura e adequado ambiente de trabalho;
- - valorizar a opinião dos funcionários;
- - oportunizar a participação dos funcionários na definição dos objetivos da empresa;
- - estimular os funcionários para a inovação.

Entendendo-se a importância do Capital Intelectual para o desenvolvimento das empresas, vê-se que também representa diferencial competitivo em relação aos concorrentes. A era atual, como diz Sá (2002), exige a capitalização de intelectos (no sentido de investimentos maiores em qualidade da inteligência agente sobre os capitais) na busca da eficácia comum dos mais importantes valores das células sociais e de aumento do valor efetivo da própria riqueza.

O capital intelectual pode ser dividido em três grandes capitais. O capital humano, o capital estrutural e o capital do cliente. Todos são intangíveis, mas descrevem coisas tangíveis para os executivos. É o intercâmbio entre eles que cria o Capital Intelectual.

As pessoas geram capital para a empresa por intermédio de sua competência, sua atitude e sua capacidade para inovar. As competências incluem a habilidade e a educação, e a atitude se refere às condutas. Porém é a capacidade de inovar que pode gerar mais valor para uma companhia. Tudo isto constitui o que se chama capital humano.

Para Sá (2002), constitui o capital humano o conhecimento acumulado, a habilidade e experiências dos funcionários para realizar as tarefas do dia a dia, os valores, a cultura, a filosofia da empresa e diversos ativos intangíveis. As pessoas são os ativos humanos da empresa. Em consequência, a principal estratégia da empresa será atrair, reter, desenvolver e aproveitar ao máximo o talento humano, que será, cada vez mais, a principal vantagem competitiva.

O elemento humano, por si só, não constitui uma célula social sem o patrimônio e a estrutura de uma empresa, mas, também, o patrimônio sem o elemento humano não constitui uma empresa. A empresa é o conjunto do homem e sua estrutura.

Sá (2002) diz que o homem é que dá vida e dá movimento ao patrimônio, é o principal elemento numa célula social.

Com sua força intelectual ele exerce influência na estrutura da empresa. E, em virtude dessa influência, ocorre uma transformação no meio da estrutura. Por isso, cada vez mais os intelectuais valorizam o capital intelectual como força que movimenta o capital e gera valor. Há tendência, na atualidade, em valorizar mais o aspecto humano na companhia.

O aspecto humano consiste na competência, capacidade, habilidades dos empregados e da direção. Cabe à empresa o compromisso de manter estas habilidades constantemente atualizadas. Essa combinação de cultura, experiências e inovações dos empregados, aliadas às estratégias da empresa, é que deverão mudar e manter as relações de forma saudável ou não.

Sá (2002) afirma que o caminho para manter o clima saudável passa por uma cultura de valorização do empregado como elemento gerador de eficácia e riqueza, por dar a ele oportunidade de realização de sua capacidade intelectual. E, em troca, essa força intelectual influenciará positivamente a dinâmica da estrutura da empresa.

De acordo com Sá (2002), um trabalhador que não vê perspectiva em seu trabalho para desenvolver suas capacidades e crescer na empresa não terá motivação para desempenhar bem sua função. Desenvolverá sua tarefa com pouca motivação e interesse, influenciando negativamente o bom andamento da dinâmica do meio patrimonial.

Sá (2002) diz que os recursos humanos de que dispõe uma empresa constituem seus recursos mais apreciados. A administração participativa do pessoal, a redução de níveis hierárquicos, a motivação e a liderança formam parte dos elementos que, desde há muitos anos, se destacam com relação à forma de administrar os recursos humanos.

Os empregados de uma empresa são sua fonte principal de criação de valores, o que tem se tornado cada vez mais evidente. Portanto, quando se despede uma pessoa, sem estratégia e planejamento, apenas com o intuito de reduzir custos – sequelas de uma reengenharia mal engendrada -, isto trará consequências no longo prazo que resultarão em descapitalização e desinvestimento, e não produzirão ou gerarão os valores que os clientes estão dispostos a pagar. Há de se considerar também o prejuízo para a qualidade do produto ou serviço, resultante da falta de mão de obra.

Ainda de acordo com Sá (2002), "Cada vez mais aceleradamente os interesses ambientais passam a ser o objeto de estudo da ciência da Contabilidade, e neles se inserem os fatores humanos, como inequívocas forças agentes, transformadoras e agregáveis".

Pensando, então, em capital humano, e como ele influencia na gestão de conhecimento de uma empresa, há de se pensar em como essa transmissão de conhecimento

se dá do indivíduo para a empresa e vice-versa. É necessário entender, também, como as pessoas se sentem em relação às organizações onde atuam e a seu trabalho, para entender qual a melhor forma de facilitar e melhorar essa interação entre empresas e indivíduos.

Os estudos psicológicos efetuados por Katz e Kahn (1970) possibilitam uma visão sobre as influências externas e internas que o ser humano absorve; pode-se também direcioná-las para as estruturas organizacionais e suas dinâmicas. No pensamento de Senge (1990), pode-se dizer que as organizações estão se tornando isonômicas (isto é, igualitárias), nas quais o poder de um é equivalente ao poder do outro e, por conta disso, a necessidade de negociar amigavelmente o tempo todo modos de funcionar colaborativamente.

Os valores, junto com as normas, as crenças compartilhadas e os símbolos, constituem os elementos da cultura de uma sociedade ou de uma organização.

Rigby (2000) diz que a cultura, para a sociedade ou mesmo a cultura organizacional, é o que a memória é para os indivíduos. Ela inclui todas aquelas soluções que funcionaram no passado e podem ser adaptadas para o cotidiano. As pessoas entram e saem das organizações, mas suas contribuições permanecem, sob a forma de metas, valores, crenças ou mesmo modelos de comportamento.

De uma forma ampla, pode-se dizer que a cultura consiste de elementos que são compartilhados entre indivíduos e a empresa, e isso representa os produtos para pensar, perceber, agir e comunicar. Esses elementos compartilhados têm que ser transmitidos para a sociedade para terem valor e as empresas o fazem por meio de seus membros.

Para Lacombe (2000), os componentes principais das organizações são os valores, os papéis e as normas. Estes definem e norteiam o funcionamento da organização. Os papéis são elementos discriminadores, eles diferenciam os indivíduos a partir dos cargos e funções a eles atribuídos na organização. As normas e valores são elementos integradores.

Compreender principalmente a ação dos valores em uma organização é, sobretudo, estar consciente de sua influência e poder de provocar mudanças.

Ainda de acordo com Lacombe (2000), os seres humanos são resistentes às mudanças, de uma forma geral, por temerem o que desconhecem.

Para se poder pensar em mudanças, é preciso conhecer a fonte dos valores que, em geral, são as exigências universais do ser humano.

Lacombe demonstra que essas exigências são basicamente de três tipos: necessidades biológicas do organismo, necessidades sociais relativas à regulação das

interações interpessoais e necessidades sócio-institucionais referentes à sobrevivência e bem-estar dos grupos. O indivíduo, conforme coloca Dejours (1992), para poder dar conta da realidade, tem que conhecer essas necessidades e planejar, criar ou aprender respostas apropriadas para a sua satisfação. Essa satisfação, porém, deve acontecer por meio de formas aceitáveis para o coletivo como um todo. Tal dinâmica exige, então, uma permanente análise das mudanças de valores produzidas em determinado contexto cultural, político e social. Como resultado, pode emergir uma nova sociedade.

Drucker (1996) afirma que para algumas organizações o seu capital intelectual está centrado no conhecimento das pessoas. Resgata-se a soma das competências e habilidades de cada um. O resultado desta soma de todos é maior que a própria organização.

É importante, então, nesse momento, que se considere o capital humano como muito importante para o aprendizado da organização e como agregador de valor para ela pensar em como as pessoas consideram o seu trabalho.

Há pessoas que veem o trabalho como algo penoso, chato, estressante, árduo, enquanto que outras o consideram como algo que é importante e enobrece o ser humano. Por que existem essas duas formas de ver o trabalho? Parte disso pode ser explicada pela forma como o ambiente em que as pessoas estão inseridas profissionalmente ajuda a determinar as visões sobre o trabalho.

É fato, entretanto, que fatores pessoais, intrínsecos do ser humano, ajudam a determinar a relação desse indivíduo com o trabalho, como Maslow apud Lacombe (2000) demonstrou, quando falou que a fase em que o indivíduo se encontra em sua vida determina os seus sentimentos em relação à empresa. Para alguém que se encontra numa situação financeira ruim, por exemplo, um bom salário e segurança no emprego já o deixariam satisfeito.

De acordo com Moresco e Stamou (2004), para que se possa ter maior compreensão sobre o trabalho, antes se faz necessário conhecer seus conceitos e origens etimológicas. No dia a dia, o trabalho assume várias definições sendo que, conforme Albornoz (2000, p. 8), “Às vezes, carregada de emoção, lembra dor, tortura, suor do rosto, fadiga. Noutras, mais que aflição e fardo, designa a operação humana de transformação da matéria natural em objeto de cultura”.

Ainda de acordo com Moresco e Stamou (2004), têm-se, também, as traduções dadas pelas várias culturas. Para o grego, há uma palavra para fabricação e outra para esforço, oposto ao ócio; também aparece a palavra pena, que é próxima da fadiga. No latim,

surgem as palavras *laborare*, a ação de *labor*, e *operare*, que corresponde a *opus*, obra. Em francês, as palavras *travaillere ouvrier* ou *oeuvrer*, sobrando, ainda, *tache*, tarefa. Assim também *laborare* e *operare*, em italiano; *trabajare* e *obrar*, em espanhol. Em inglês, surgem *laboure work* e, em alemão, *arbeit* e *werk*. *Work*, como *Werk*, na ativa criação da obra, distingue-se de *laboure arbeit*, com os conceitos de esforço e cansaço.

Em português, a palavra trabalho pode ter diversas significações. Conforme Albornoz (1998, p. 9), “A de realizar uma obra que te expresse, que te dê reconhecimento social e permaneça além da tua vida; e a de esforço rotineiro e repetitivo, sem liberdade, de resultado consumível e incômodo inevitável”.

Bom Sucesso (2002) diz que, em português, a palavra trabalho vem do latim *tripalium*, que era um instrumento feito de três paus aguçados, algumas vezes ainda munidos de pontas de ferro, com o qual os agricultores batiam o trigo, as espigas de milho, o linho para rasgá-lo e esfiapá-lo. Muitos autores e dicionários descrevem *tripalium* apenas como instrumento de tortura. Para Bom Sucesso (2002, p.3), “A palavra trabalho, do latim *tripalium*, refere-se ao instrumento de tortura utilizado para punir criminosos que, ao perderem a liberdade, eram submetidos a trabalho forçado”.

Para Lacombe e Heilborn (2003, p. 235), o trabalho é parte essencial da vida do homem e, muitas vezes, define seu papel como indivíduo na sociedade. As pessoas tendem a gostar do seu trabalho ou procurar trabalhos que lhes tragam satisfações pessoais. Há de se considerar também que o trabalho é uma atividade social e que, ainda de acordo com Lacombe e Heilborn (2003), o moral do trabalhador não tem relação com as condições materiais do trabalho e, portanto, itens como temperatura, iluminação, ruído e umidade podem afetar a saúde física do trabalhador, mas não afetam a motivação. Sob condições normais, o dinheiro é um dos incentivos menos importantes e o desemprego é incentivo negativo.

Para Moresco e Stamou (2004), algumas pessoas ainda continuam vendo o trabalho como um castigo de Deus, quase uma maldição, ou simplesmente um jeito de ganhar a vida e ter dinheiro no final do mês para poder pagar as contas e, se possível, alguma atividade de lazer. Essas pessoas continuam vendo o trabalho de acordo com o lema cunhado pela atriz Jane Fonda, nos anos 80, em seus vídeos de malhação: *No pain, no gain* (autoria desconhecida).

Para Heller, apud Cavallet; Denardi; Dirksen; Haro (2004), outras já veem o trabalho como um dever: não é um castigo, mas supõe a utilização de variadas capacidades

e aptidões; a identidade com a tarefa; que diz respeito à amplitude da tarefa realizada e à visibilidade que o empregado possui do resultado; a importância da tarefa, que se refere à relevância do trabalho para o próprio trabalhador, para a organização e para a sociedade. Moresco e Stamou (2004) dizem que essas três dimensões interferem de modo substancial na experiência proporcionada ao trabalhador do significado que seu trabalho possui e do significado que o trabalho possui para ele. E ainda há uma quarta dimensão, que é a questão da autonomia, a qual se traduz na liberdade que o trabalhador tem para planejar e executar seu trabalho e se sentir responsável pelos resultados.

Para Chanlat (1996), tomando por base as descobertas da psicanálise, principalmente as do inconsciente, realizadas por Freud apud Chanlat (1996),

... as ações humanas passaram a ser explicadas considerando aspectos internos dos seres humanos. Profissionais e pesquisadores da abordagem psicodinâmica, interessados no estudo dos “fenômenos humanos observados nas organizações”, iniciaram uma abordagem cuja temática era “afirmar a importância e o papel que exerce a vida psíquica na dinâmica humana das organizações” (CHANLAT, 1996, p. 150).

Dejours (1992) procurou elucidar como a organização do trabalho impacta no funcionamento do aparelho psíquico. Suas pesquisas enfatizam as vivências de prazer/sofrimento no trabalho: os mecanismos coletivos de defesa.

Diz ainda que a psicodinâmica no trabalho se iniciou na França, na primeira década de 1980, e foi dividida em três períodos: o primeiro enfocando questões relacionadas ao sofrimento vivenciado pelos trabalhadores e estratégias de defesa que utilizavam; o segundo, que foi até metade de 1990, enfatizava o prazer e uma análise mais aprofundada das estratégias de defesa, utilizadas como forma de obter maior prazer no trabalho; e o terceiro, que estuda a construção da identidade do trabalhador, tendo o trabalho como fonte. O trabalho é visto como ‘estruturante psíquico’, o que significa que é um caminho para a construção de uma pessoa livre e realizada, não aprisionada em si mesma. O trabalho seria, então, uma fonte de prazer porque possibilitaria ao trabalhador construir uma identidade social que o identifica e o distingue de outras pessoas, tornando-o importante, reconhecido perante os outros e na sociedade. Há, portanto, a possibilidade de o trabalho ser favorável ao equilíbrio mental e à saúde do corpo do trabalhador. Segundo esse autor, o equilíbrio ocorre quando a relação entre a pessoa e a organização do trabalho é favorável, ou seja:

“As exigências intelectuais, motoras ou psicossensoriais da tarefa estão, especificamente, de acordo com as necessidades do trabalhador [...] o conteúdo do trabalho é fonte de uma satisfação Sublimatória” (DEJOURS, 1992, p. 134).

Nesse caso o trabalhador teria a liberdade de adequar à organização do trabalho, conforme seu desejo e necessidade, o que iria de acordo com seus próprios ritmos, buscando adequá-los a uma organização do trabalho em que ele seja respeitado, proporcionando vivências prazerosas nas atividades dos trabalhadores. Segundo Lacombe (2000), seria a compatibilização dos objetivos pessoais e organizacionais. Nesse caso o reconhecimento e a confiança são fatores que possibilitam que o trabalhador vivencie prazer no trabalho. Para Dejours (1992):

[...] o reconhecimento é a forma específica da retribuição moral-simbólica dada ao ego, como compensação por sua contribuição à eficácia da organização do trabalho. [...]

Os estudos de Dejours mostram que o reconhecimento com relação àquilo que é realizado é fundamental para a motivação do trabalhador. Na medida em que o funcionário é valorizado, ele é capaz de responder com iniciativa e criatividade. Mas, quando essa motivação não acontece, são dadas ao trabalhador as condições para que ele responda com desinteresse e desprezo pelo que realiza e não veja qualquer sentido na sua atividade.

Outro fator fundamental para o bem-estar do profissional é a criação de um ambiente público destinado à troca de experiências entre os funcionários da empresa. Quando essa troca de informações ocorre, é possível alcançar retornos positivos, como a diminuição dos riscos de acidentes de trabalho.

Dejours (1992) também chama atenção para as consequências negativas decorrentes da falta de diálogo entre os funcionários de uma empresa. Quando isso acontece, podem ser detectadas situações como degradação do coleguismo, exacerbação dos conflitos entre profissionais e distanciamento ainda maior entre os operadores e a supervisão. Os estudiosos destacam o aparecimento de sofrimento psíquico por conta de uma maior individualização decorrente da desconfiança existente entre as equipes de trabalho e entre integrantes de uma mesma equipe.

As contribuições dos estudos de Dejours foram no sentido de demonstrar como o ambiente organizacional pode influenciar na percepção dos funcionários e determinar a

relação que os trabalhadores têm com ele. Influencia de forma direta no clima organizacional.

Outro aspecto importante a se considerar é a cultura em relação ao trabalho. O trabalho é visto como uma obrigação. A relação que os pais têm com seu trabalho muito possivelmente influenciará a forma de os filhos verem o trabalho e como se sentirão em relação a ele, vendo-o como prazer ou como sofrimento (KLEIN, 1991, p. 113).

O sofrimento no trabalho é, portanto, a articulação constante entre o sofrimento herdado da história pessoal e familiar, da questão cultural de como a sociedade em que o indivíduo está inserido vê o trabalho – expressões como ‘suar a camisa’, ‘verter lágrimas de sangue’ pela companhia, ‘vou para o martírio’ – e o sofrimento real, a situação atual da vivência do indivíduo no trabalho, dentro da instituição, que vêm da forma como essa organização trata esse indivíduo.

Pode-se pensar, então, que mudar a visão que o indivíduo tem de sua relação com o trabalho, se essa relação for de sofrimento, cabe, em parte, à organização.

Há a questão da saúde e segurança no trabalho e dos modos de gestão que acontecem desde o taylorismo e neotaylorismo, a tecnoburocracia, a excelência e, finalmente, o participativo, que é abordada por Chanlat. Em seu discurso, Chanlat (1996) diz que o modo de gestão participativo é o que parece mais salutar:

“quer se trate de reorganização do trabalho, de democratização do escritório, do reconhecimento real do saber e da experiência adquirida, da criação de espaço, de palavra, de responsabilização, todas as experiências convergem para uma melhora do clima de trabalho e da saúde e segurança no trabalho” (CHANLAT, 1996, p. 125).

Para facilitar o que se pode fazer para modificar o modo de gestão, Chanlat (1996, p. 125) diz que o primeiro passo está em “não se deixar aprisionar por uma visão tradicional da gestão”. O método de administração é uma construção social que pode ser modificada quando as pessoas querem. O método de gestão pode influenciar a forma como o indivíduo se sente na organização e, portanto, como ele vê o trabalho.

Segundo Chanlat (1996, pp.125-126):

“Certamente não se pode transformar tudo de uma só vez e sem algum embaraço. Faz-se tal modificação na maior parte do tempo com os

materiais mais antigos e novos. Todavia, se partirmos da hipótese de que o ser humano é um ser responsável, criativo e dotado de uma certa dose de saber, arriscamo-nos a modificar substancialmente as maneiras de fazer. Estas modificações podem, antes de tudo, atingir a organização do trabalho e suas condições. É assim que se pode revalorizar e aprimorar certas tarefas, introduzir a rotatividade e a polivalência, reorganizar o processo de produção, ajustar os horários de trabalho, as tarefas noturnas, concedendo-se maior flexibilidade e autonomia aos empregados, e até aos executivos. Tais modificações podem igualmente atingir a hierarquia. É desse modo que se pode diminuir o número de escalões, reduzir o número de categorias profissionais ao associar autoridade e responsabilidade para cada escalão. Por fim, essas modificações podem transformar as políticas no tocante ao pessoal, recrutar ou realocar certos recursos e favorecer a criação de espaços de palavra em todos os níveis. Essas modificações só serão possíveis se a filosofia de gestão for coerente com a prática, isto é, se o método de gestão prescrito se aproximar o máximo possível do modo de gestão real. Para tanto, esta filosofia deverá introduzir de antemão a cooperação, a confiança, o reconhecimento, a longo prazo, a solidariedade, o diálogo e a equidade. Caso contrário, ela fica condenada a ser apenas um discurso. Se esse for o caso, ela só fará intensificar a desilusão, a agressividade, até mesmo o cinismo entre as pessoas relacionadas, sejam executivos ou não”.

Em Tomei (1996, p. 129) verifica-se que:

“As sociedades industrializadas conheceram, depois do final da Segunda Guerra Mundial, trinta anos que foram marcados por um enriquecimento, um crescimento ininterrupto e uma melhoria das condições de vida sem precedentes na história”.

É fato que houve uma mudança considerável no cenário mundial. Governos passam por severas dificuldades, aumento do desemprego mundial, endividamento, acirramento da concorrência devido à globalização, que muitas vezes causa transtornos aos mercados locais. Assim, verifica-se um mercado de trabalho no qual alguns têm empregos assalariados e a maioria das pessoas com subempregos ou contratos provisórios.

Dejours (1992) já insistia em afirmar que esse regime imposto aos trabalhadores sacrifica o modo espontâneo do funcionamento mental, cuja atividade é extremamente penosa, exigindo dos trabalhadores um grande esforço para adaptar-se, em detrimento da sua saúde, a essa realidade social que é acompanhada de um modelo antipsíquico de organização do trabalho.

Isso pode causar um aumento na insatisfação do indivíduo em relação ao seu trabalho e não há muito o que a empresa possa fazer para mudar esse cenário.

Souza (1992, p.70) coloca que:

“Cada vez mais vai se consolidando o princípio segundo o qual a manutenção da saúde depende de que entre o trabalhador e o trabalho prescrito exista algum espaço de negociação, alguma possibilidade de ajustar o modo operatório ao perfil do executante. Quando a organização do trabalho se estrutura de forma rígida, ignorando a importância dos sistemas sócio-técnicos e atribuindo primazia absoluta ao aspecto econômico, o resultado será um desajuste, uma incompatibilização entre trabalhador e o mundo operatório”.

Para Chanlat (1996), quando aborda a saúde e segurança no trabalho, a ênfase recai sobre “os fatores mecânicos, físicos e biológicos que provocam os acidentes, minimizando-se os fatores psicossociais ou organizacionais que poderiam ser responsáveis por tais acidentes”. Isto devido aos custos, diretos ou indiretos, existentes nos acidentes de trabalho.

As pessoas no seu ambiente de atuação precisam tomar cuidados para preservar tanto aspectos físicos quanto psíquicos e emocionais. A tendência do fluxo em absorver o ser humano em sua totalidade causa, muitas vezes, a sobrecarga de atividades. Para evitar problemas futuros requer-se um balanceamento em diversos aspectos sociais, educacionais e culturais. Entre os fatores que melhoram as condições do ambiente de trabalho estão o respeito, a solidariedade, o comprometimento e o cuidado com tudo e com todos. Nesse contexto, um bom clima organizacional é imprescindível e é a parte que a organização pode fazer. O uso do bom humor como ferramenta de gestão pode ter um impacto favorável.

Para Rigby (2000), a organização não tem vida própria, e sim é uma estrutura criada por pessoas. São elas e os seus relacionamentos que estimulam a vida na organização e a transformam. Devido a isso, os ambientes organizacionais precisam ser acolhedores para quem ali trabalha. A característica, tanto do lugar como das pessoas, deve ser hospitaleira. Um lugar com pessoas tranquilas, serenas e o ambiente organizado possibilitam uma relação agradável e construtiva ao ser humano e não apenas um ambiente de trabalho.

Como nas organizações as pessoas convivem e impulsionam mudanças em todos os sentidos, essas pessoas aprendem por maneiras diferentes e, muitas vezes, têm necessidade de serem estimuladas para compartilhar o aprendizado com o intuito de beneficiar os demais envolvidos nas organizações e na sociedade.

Considerando-se que o indivíduo tem suas diferenças, características únicas, vivências fora do trabalho, sua educação e o que traz da convivência com sua família, é preciso que a organização esteja atenta para essa evolução e esteja preparada para lidar com isso.

Lacombe (2000) diz que ao conhecer quais as mudanças e detectar determinadas rupturas de valores referentes aos aspectos do ambiente organizacional, nota-se tudo centrado em pessoas envolvidas na realização de atividades e tarefas que, ao utilizarem novas tecnologias da informação e comunicação, efetuam movimentos de interação e integração social.

O momento centrado na transformação, em que predomina a consistência no repensar de valores e, principalmente, criar condições favoráveis ao relacionamento das pessoas, permite o aprendizado e favorece o crescimento do ser humano, possibilitando novo direcionamento para evitar uma alienação de massas.

Para Chanlat (1996), o importante é diagnosticar o que vem do próprio indivíduo e o que vem da organização.

É necessário que as empresas levem em conta os problemas do estresse em seu próprio ambiente, as consequências (diminuição da qualidade, desmotivação, conflitos, etc.) e os custos importantes que eles geram.

Ainda por Chanlat (1996), o papel da empresa é fazer um diagnóstico, estabelecer o que vem da organização e desenvolver uma estratégia que trabalhe com os elementos fundamentais das pessoas envolvidas: executivos e funcionários, com ajuda dos especialistas nesse tipo de problema (ergônomos, psicólogos, sociólogos, professores de gestão etc.).

O problema do estresse nas organizações, que, segundo Chanlat (1996), pode colaborar na questão da percepção do trabalho como prazer ou sofrimento, é uma combinação de elementos individuais, sociais e organizacionais. Como as causas mais importantes são do tipo organizacional, é necessário uma visão mais ampla do problema do estresse. As melhores intervenções são organizacionais. Mas as individuais podem ser úteis como complemento de uma estratégia organizacional ou, em certos casos, serão a única estratégia possível.

Existem organizações que têm um bom desempenho. Mas isso é uma questão de empenho, de filosofia de gestão, de valores e de cultura organizacional. Se os seres humanos são reconhecidos como peças chave para a organização, existe grande probabilidade das condições de trabalho serem melhores.

Chanlat (1996) diz que, nisso, a responsabilidade dos executivos também é muito importante. É necessário educar os futuros e os atuais executivos no sentido de terem uma maior compreensão da dinâmica do estresse, tanto individual como organizacional.

E, nesse caso, passa-se a pensar em como a empresa e os executivos podem colaborar para a diminuição do estresse no indivíduo e na organização.

Para que isso seja possível, é necessário que se compreenda como os funcionários se sentem em relação à organização.

Herzberg apud Bergarmini (1997) usou, em uma pesquisa, uma entrevista com técnica de coleta de dados na qual o tema principal consistia em identificar uma ocasião na qual o entrevistado teria se sentido excepcionalmente bem ou mal em relação ao seu trabalho – não somente no atual, mas também em um outro qualquer.

A amostragem da pesquisa era formada por 715 indivíduos, entre os quais se encontravam cientistas, engenheiros, supervisores, técnicos e montadoras diaristas. Envolveu-se, então, toda a organização em seus diferentes níveis, chegando-se a resultados realmente curiosos.

A partir desses dados, descobriram-se fatores que, quando estão presentes, proporcionam alto nível de satisfação, mas a insatisfação determinada pela ausência deles não chega a ser significativamente proporcional – são os fatores que Herzberg chamou de motivacionais. Por outro lado, alguns fatores, quando estão ausentes, proporcionam grande insatisfação, mas sua presença não traz o mesmo nível percentual de satisfação – são os fatores chamados de higiênicos. Essa importante descoberta levou Herzberg a afirmar que o contrário de satisfação não pode ser chamado de insatisfação, mas caracteriza-se mais como nenhuma satisfação. Da mesma forma, o contrário de insatisfação não pode ser entendido como satisfação, mas nenhuma insatisfação.

De acordo com Bergarmini (1997), Herzberg também conclui que é possível distinguir as pessoas em tipos ou estilos motivacionais diferentes. Segundo ele, há pessoas voltadas essencialmente à procura da realização, da responsabilidade, do crescimento, da promoção do próprio trabalho e do reconhecimento merecido – que são classificadas por ele como tipos que ‘procuram motivação’. Para essas pessoas, a tarefa em si tem grande significado e os fatores ambientais pobres não lhes criam grandes dificuldades, pelo contrário, eles são bem tolerantes. Mas existem também aqueles indivíduos para quem o referencial ambiental adquire grande relevo, centralizando sua atenção em elementos como pagamentos, vantagens adicionais, competência da supervisão, condições de trabalho, segurança, política administrativa da organização e colegas de trabalho. Esses são chamados por Herzberg como tipos que ‘procuram manutenção’.

Davis (1992), citando Herzberg, afirma que os fatores motivacionais, tais como realização e responsabilidade, estão diretamente relacionados com o trabalho em si, enquanto que o desempenho do trabalhador, o seu reconhecimento e crescimento estão por ele assegurados. Os fatores de motivação, na sua maior parte, estão centrados no trabalho. Eles estão ligados ao conteúdo do trabalho.

Por outro lado, os fatores de manutenção estão principalmente relacionados ao contexto de trabalho, porque estão mais ligados com o ambiente que envolve o trabalho. Esta diferença mostra que os empregados estão primária e fortemente motivados por aquilo que eles fazem para si mesmos. Quando assumem a responsabilidade ou ganham reconhecimento por meio do seu próprio comportamento eles se acham fortemente motivados.

Para Davis (1992), as contribuições de Herzberg se devem, principalmente, à associação que se torna possível fazer entre ideias de motivação relacionadas aos temas práticos do posto de Recursos Humanos (políticas de RH etc.), sendo, portanto, possível à organização identificar e agir sobre eles.

Tornou também possível às empresas entenderem que os fatores de manutenção ou higiênicos podem reduzir a insatisfação, mas não têm efeito na satisfação do trabalho (na motivação), ou seja, são fatores necessários e muitas vezes mais importantes, dependendo do nível social e econômico do funcionário, mas não são suficientes.

Com isso, pode-se inferir que é possível, por meio de uma pesquisa de clima organizacional, entender em que nível social e econômico está o funcionário e, assim, propor medidas higiênicas ou motivacionais que disparem o gatilho da motivação, tornando-o mais 'satisfeito' e, portanto, mais produtivo.

O uso do bom humor como ferramenta de gestão empresarial pode contribuir para o aumento da satisfação do funcionário no trabalho? Pode ser usado como fator motivacional?

Para tentar entender essa questão serão necessárias algumas definições, tais como clima organizacional e bom humor.

2. Humor e Cultura das Organizações

2.1. Cultura e Clima Organizacionais

Para se falar em clima organizacional é necessário, antes, entender o que é uma organização. Para Chanlat (1992), a organização pode ser definida como um local em que diferentes agentes contribuem com seus recursos para a produção de objetos e serviços. Também é o lugar no qual cada indivíduo explora, adapta e habita a fim de realizar seus próprios objetivos.

Para Kanaane (1995):

“A organização é um sistema integrado de subsistemas interdependentes, havendo intercâmbios entre os respectivos elementos: clima, cultura, estrutura e sistemas administrativos. A missão, os objetivos, a tecnologia, o produto, as atividades, a própria estrutura e os trabalhadores constituem o nicho organizacional”.

Em todas essas definições os elementos comuns que podem ser detectados são que a organização é feita por pessoas, para pessoas interagirem e atingirem objetivos que devem ser comuns a todos. Esse trabalho deve ser realizado de forma integrada, com a participação de todos os envolvidos trabalhando sinergicamente.

Schein (1989) acredita que é importante em uma organização a investigação de pequenos grupos como um caminho para a compreensão da cultura organizacional. Uma organização é concebida pela materialização de uma ideia, que é transformada em um esquema, por meio dos processos, em que haverá a divisão de atividades para serem executadas pelas pessoas. Por isso, ela deve ser constituída por um grupo de pessoas com os mesmos objetivos, que devem ser claros, explícitos e devem ter uma coordenação de atividades, por meio de divisão de tarefas e hierarquia de autoridade e responsabilidade.

Um fator importante para se entender uma organização é o conceito de cultura organizacional, citado por Schein como componente da organização. De acordo com ele:

“Cultura Organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas” (SCHEIN, 1989, p. 186).

Esse conceito de cultura organizacional facilita que se respondam alguns dos principais questionamentos das empresas nesse período de mudanças rápidas. Questões como *o que mudar e como fazê-lo sem estagnar a empresa* podem ser melhor compreendidas se houver conhecimento dos elementos da cultura organizacional e estudá-los de forma separada.

Schein propõe que se estude separando-os da seguinte forma: 1 – o nível dos artefatos visíveis, valores que governam o comportamento das pessoas e os pressupostos inconscientes. Os artefatos visíveis representam “o ambiente construído da organização”, o que se vê, o explícito, os padrões de comportamento; 2 - os valores que governam o comportamento das pessoas constituem-se em tudo aquilo que é relevante para elas, o que determina a conduta, nem sempre visível e muitas vezes difícil de ser identificada. São valores quase sempre criados e transmitidos pelos fundadores da organização; 3 - o nível dos pressupostos inconscientes determina a forma como os integrantes da organização percebem, pensam e sentem. São valores compartilhados que determinam comportamentos.

Fleury (1987) define cultura a partir da concepção de Schein, mas incorpora a dimensão política inerente a este fenômeno. Assim, cultura organizacional é concebida como:

“...um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação” (Fleury, 1987, p. 22).

Freitas (1991) destaca que a base conceitual da cultura organizacional se firma nas correntes da antropologia, como: antropologia cognitiva (conhecimentos compartilhados); antropologia simbólica (significados compartilhados); e antropologia estrutural (manifestações e expressões dos processos inconscientes).

Ainda de acordo com ela, a sociologia também tem contribuído para melhor compreender as causas e consequências da cultura e da cultura organizacional. Esta proximidade se dá na aplicação de instrumentos técnicos próprios da sociologia, como questionários, entrevistas e outros métodos quantitativos de levantamento de dados que permitem obter tipologias claras de atributos culturais, os quais podem ser utilizados para analisar a cultura de diferentes organizações, como o clima organizacional, por exemplo.

E quais são os elementos dessa cultura organizacional?

Freitas (1991) apresenta e analisa oito elementos, como: valores, crenças, ritos, rituais e cerimônias, estórias e mitos, tabus, heróis, normas e comunicação.

Os valores são as definições a respeito do que é importante para a organização atingir o sucesso, e quanto maior for a durabilidade dos valores mais forte será seu poder de penetração e de reforço a partir de outros elementos culturais nele baseados.

Já as crenças e pressupostos são termos usados como sinônimos para exprimir o que a organização tem sua verdade (FREITAS, 1991, p. 122).

Ritos, rituais e cerimônias, para Freitas (1991), são exemplos de atividades planejadas como consequências práticas e expressivas, tornando a cultura da empresa algo mais tangível e coeso.

As estórias são narrativas baseadas em eventos ocorridos que informam sobre a organização, servem para reforçar comportamentos existentes e enfatizar como estes comportamentos se ajustam ao ambiente organizacional. Os mitos se referem às estórias consistentes com valores da organização, mas não respaldados por fatos (FREITAS, 1991, p. 122).

Os tabus colocam em evidência o aspecto disciplinar, com ênfase no não-permitido.

Os heróis, por Deal & Kennedy apud Freitas (1991), personificam os valores e condensam a força da organização. Simbolizam a organização para o mundo exterior, como modelos, preservando o que a organização tem de especial. Estabelecem padrões de desempenho e motivam os empregados, fornecendo uma influência duradoura.

Ainda de acordo com Freitas (1991), as normas são todos os comportamentos esperados, aceitos ou apoiados pelo grupo, formal ou informalmente fixado. Então, o comportamento é a norma sancionada pelo grupo, por meio de recompensas e sanções, confrontações e encorajamentos, ou isoladas do grupo quando violam as normas.

Já a comunicação é abordada como o processo inerente às organizações, que cria a cultura, por meio da rede formal ou informal, e efetiva a cultura organizacional.

Em relação às mudanças, a cultura pode ser mudada em função de fatores externos – interagindo e adaptando-se ao ambiente – ou internos – como mudanças em lideranças, novas visões de negócios. Porém essa adaptação da cultura deve acontecer de forma paulatina e planejada, havendo consenso e envolvimento dos membros, de forma explícita ou implícita.

Freitas (1991) diz que as mudanças podem ser traumáticas e acarretar consequências, resistência por parte dos funcionários. Por isso elas precisam de planejamento e comunicação adequados e ciência de todos os envolvidos, uma vez que a cultura é conectada a outros elementos que sofrerão essas alterações, tais como a estratégia, estruturas, sistemas de recompensas etc.

Não é qualquer mudança de comportamento que implica mudança de cultura, pois mudança de comportamento pode ser contingencial e retornar ao estado anterior no fim da contingência.

Para Freitas (1991) numa mudança cultural deve-se:

“(...) o comprometimento dos heróis; o reconhecimento de uma ameaça real no mundo exterior, fazer dos rituais de transição o elemento-pivô da mudança; treinar novos valores e padrões comportamentais; não perder de vista que a mudança foi promovida pelos *insiders*, mesmo que tenha contado com a ajuda externa; construir símbolos tangíveis da nova direção e insistir que a segurança das pessoas (emprego) está assegurada no processo de transição” (FREITAS, 1991, p. 117).

As organizações, por estarem inseridas num contexto de mudanças constantes, precisam se adaptar às novas realidades com as quais se defrontam. Por exemplo, tais realidades poderiam ser a necessidade de uma nova política de recursos humanos ou uma nova forma de gestão e planejamento; ou, ainda, mudanças nas estruturas, sistemas e processos, urgência de informatização; ou, até, mudanças políticas e novas tecnologias. Apesar de tais pressões, muitas organizações não adotam as atitudes necessárias para instaurar o processo que as levaria a modificar o seu *status quo*. Talvez o maior foco de resistência seja o fato de que a questão não é somente mudar, e sim gerenciar a mudança, o que implica a tarefa extremamente difícil de gerenciar a própria cultura da organização.

Mas essas mudanças são difíceis de serem realizadas, pela estaticidade e imobilismo que certas culturas organizacionais promovem.

Para Herzog apud Wood (1992), mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores, em resposta a modificações, ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia. Ele considera também que a chave para enfrentar com sucesso o processo de mudança é o gerenciamento das pessoas, mantendo o alto nível de motivação e evitando desapontamentos. Para ele, o grande desafio não é a mudança tecnológica, mas mudar as

peças e a cultura organizacional, renovando os valores para ganhar vantagem competitiva.

Deal e Kennedy apud Wood (1992) acreditam que a mudança é necessária quando ocorrem perturbações ambientais e mudar torna-se uma questão de sobrevivência. Delisi, Linder e Koch e Steinhäuser apud Wood (1992) exploram a relação entre tecnologia de informação e mudança cultural e o potencial de impacto que a variável tecnológica tem sobre as organizações.

Para Morgan (1996), o processo de mudança tradicionalmente tem sido dado como um problema de mudança das tecnologias, estruturas, habilidades e motivações dos empregados. Embora seja correto, a mudança efetiva depende das mudanças de imagens que devem guiar as ações.

A importância de se decifrar e conhecer essa cultura e o processo de mudanças é que, por meio desse conhecimento, pode-se propor estratégias que facilitem a atuação sinérgica de todos os integrantes da organização, com o intuito comum de alcançar os objetivos organizacionais de forma mais eficaz e eficiente. E um dos elementos importantes para decifrar e entender essa cultura organizacional é o conhecimento do clima organizacional das empresas.

Para Coda in Bergamini e Coda (1997), “Clima organizacional nada mais é do que o indicador do nível de satisfação (ou de insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho”.

Isso significaria dizer que o clima organizacional influencia, direta ou indiretamente, os comportamentos, motivação (embora motivação seja intrínseca, mas influenciaria nos gatilhos que ativam essa motivação), na produtividade e, conseqüentemente, na satisfação das pessoas envolvidas.

O clima envolve as tradições e valores de cada um dos envolvidos no processo, que são trazidos como parte de sua bagagem, e esses conhecimentos influenciarão diretamente o estilo gerencial ou de liderança.

Schein (1989) diz que “o clima gerencial é determinado primeiro pelos pressupostos sobre a natureza do homem, prevalentes na organização...”.

Também fazem parte dos elementos que compõem o clima organizacional a própria história da empresa, sua cultura organizacional, o tipo de pessoas que são atraídas por essa empresa, seu modelo de comunicação e o tipo de liderança que acaba sendo exercido nessa organização. Isso implica dizer que cada empregado dentro da organização espera ser

acolhido por ela, respeitado, reconhecido e ter seus objetivos econômicos, sociais e até emocionais atendidos pela empresa. Quando isso ocorre, refletirá uma boa imagem da empresa para o funcionário; quando não, uma má imagem. Isso seria o conceito primordial de clima organizacional.

Para Schein (1989), o clima organizacional é o resultado da combinação desses elementos, que formarão uma imagem da empresa para os funcionários e criará efeitos em todo desenvolvimento da empresa.

É fato que toda empresa deve correr atrás de resultados. Para isso, de acordo com Lacombe (2000), o conceito de imagem empresarial é um importante elemento no dia a dia de qualquer empresa, estando relacionado com todas as suas áreas de atuação. Este conceito pode ser entendido como o conjunto de ideias e valores transmitidos por uma empresa através de diversos meios, com a intenção de criar uma “personalidade” própria a ela associada. A definição de uma determinada imagem empresarial serve igualmente para estabelecer modos de atuação que diferenciem uma empresa das suas concorrentes.

A criação de uma imagem empresarial positiva, que se enquadre nos valores e “gostos” dos seus públicos, corresponde potencialmente a um retorno, igualmente positivo, destes públicos relativamente às iniciativas desenvolvidas pela empresa, sendo o ponto-chave para o sucesso de qualquer organização empresarial. Paralelamente, é o ponto de partida para a criação e manutenção de uma relação estável e duradoura, o que corresponde à fidelização de clientes.

Para tanto, é importante que o trabalhador tenha conhecimento dessas dimensões e é importante que a empresa entenda que são eles, os trabalhadores, os maiores responsáveis pela imagem que a empresa tem no mercado.

Para Rigby (2000), a percepção pelo trabalhador de sua importância para os resultados da organização tem uma correlação direta com o clima organizacional. O gestor deve informar e retroalimentar o processo informativo e cultural da organização, valorizando aspectos comportamentais positivos dos membros da equipe. Pode-se também definir clima organizacional por meio de Coda (2005):

“Clima é um conceito relacionado aos níveis de satisfação no trabalho experimentado por um empregado. Trata-se de uma tentativa de avaliar as percepções que a pessoa tem a respeito de elementos ou fatores presentes em seu ambiente de trabalho e que percepção favorável ou desfavorável em relação ao trabalho em geral ou, então, em relação a diferentes aspectos ou variáveis que formam o clima na empresa”.

Dessler (1997) define funcionários com comprometimento como “os funcionários que trabalham como se fossem donos da empresa, estes têm comprometimento”.

A rentabilidade do negócio está relacionada a uma série de fatores humanos e sistêmicos que contribuem decisivamente na obtenção de bons resultados ambientais, de segurança, operacionais, financeiros, motivacionais, de satisfação dos empregados e clientes e organizacionais. Motta (2001, p. 31) afirma que:

“No trânsito para o futuro, o maior desafio estará na consciência da tecnologia como insuficiente ao êxito: robotizar, automatizar ou informatizar serão passos importantes, mas o sucesso dependerá de novos modelos organizacionais e da satisfação integral das pessoas”.

Sirota, Mischkind e Meltzer (2005, p. 9) colocam e enfatizam também o bom ambiente de trabalho como objetivos das pessoas no trabalho:

“Existem três objetivos primários das pessoas no trabalho: equidade, realização e bom ambiente de trabalho. Equidade para ser tratada de forma justa em relação às condições básicas do emprego, realização para ter orgulho em suas realizações fazendo coisas que tenham importância e as fazendo bem; para receber reconhecimento por suas realizações, para ter orgulho das realizações da organização e bom ambiente de trabalho, para ter relações de amizade, cativantes e cooperativas com colegas no local de trabalho (Tradução do Autor).”

Luz (2003) também ratifica a importância das pessoas na obtenção de resultados em:

“Juran e Deming sinalizaram para a importância da promoção da sinergia para a melhoria dos processos de produção. O desenvolvimento é diretamente dependente do grau de compreensão da relevância e importância do papel das pessoas nos processos tático-operacionais. Daí a importância da educação ênfase para o treinamento continuado e do envolvimento das pessoas nas decisões e formulações estratégicas pertinentes aos cargos, funções e níveis de competências exercidos. Tais providências permitem ouvir e considerar suas intervenções, compartilhando decisões e responsabilidades, considerando a importância e levando em conta ponderações e críticas construtivas e contributivas para as instituições em respeito às suas diversidades e dinâmica funcional”.

O comprometimento dos funcionários é fundamental para o sucesso de qualquer organização. O clima organizacional contribui decisivamente para a busca desse comprometimento. Lucena (2004, p. 46) define comprometimento como: “resultado da aprovação, da aceitação e do empenho em adotar algo que se julgou necessário e construtivo, ou seja, as vantagens usufruídas foram altamente compensadoras”.

A interatividade entre as pessoas, associada ao bom ambiente de trabalho e comprometimento das pessoas na organização, pode transformar um processo em algo menos vulnerável a falhas humanas e indisciplinas operacionais, ou seja, mais confiável e provavelmente mais rentável, dando um suporte efetivo ao resultado operacional e financeiro do negócio. O papel gerencial na condução do desempenho em busca de melhores resultados para a organização e de um melhor Clima Organizacional é de vital importância, como mostra Lucena (2004, p. 30):

“A referência ao Estilo gerencial como requisito para o desempenho dos empregados faz-se necessária por ser o gerente ou o supervisor o responsável pela “gerência do desempenho”. De fato, o alcance dos objetivos propostos, a operacionalização do processo desde a fase de negociação do desempenho (resultados esperados), o acompanhamento do desempenho, as ações dele decorrentes, até a fase de avaliação, demonstram a atuação permanente da gerência no seu dia a dia de trabalho”.

A gestão do clima organizacional é um desafio para as organizações, mas também é estruturalmente a base mais sólida que pode ser implementada para a busca dos melhores resultados.

Lucena (2004) diz que no momento em que a organização estabelece como meta a busca da melhoria contínua do clima organizacional este foco se propaga em várias direções da gestão e pode ser a base de sustentação da melhoria dos resultados da confiabilidade dos processos e equipamentos, os quais gerarão um número cada vez maior de microatitudes e microrresultados, por parte da força de trabalho, inter-relacionados aos resultados de cada equipe e, juntas, poderão modificar o resultado global da organização industrial moderna.

A confiabilidade deve ser, portanto, gerida e desenvolvida dentro da organização, sempre inter-relacionada aos aspectos estratégicos, tais como clima organizacional.

Como se determina o clima organizacional em uma empresa?

Diz Lucena (2004) ser determinado por intermédio de uma pesquisa de clima organizacional. A pesquisa de clima organizacional é um instrumento valioso que visa, em um primeiro momento, proporcionar a análise da organização com seu ambiente, bem como o conjunto de condições que caracterizam a satisfação e/ou insatisfação dos funcionários com a empresa e demais pessoas que interagem com eles.

De acordo com Coda in Bergamini e Coda (1997, p. 99),

“a Pesquisa de Clima Organizacional é o instrumento pelo qual é possível atender mais de perto às necessidades da organização e do quadro de funcionários à sua disposição, à medida que caracteriza tendências de sua satisfação ou de insatisfação, tomando por base a consulta generalizada aos diferentes colaboradores da empresa. A Pesquisa de Clima organizacional é um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional consciente, uma vez que retrata o que as pessoas acreditam estar acontecendo em determinado momento na organização enfocada. O papel de pesquisas dessa natureza é tornar claras as percepções dos funcionários sobre temas e itens que, caso apresentem distorções indesejáveis, afetam negativamente o nível de satisfação dos funcionários na situação de trabalho”.

De acordo com Mello (2003), a pesquisa de clima organizacional é o meio mais eficaz de entender o que os colaboradores querem, o que esperam e por que continuam na empresa. É um instrumento que, se bem aplicado, possibilita um diagnóstico preciso e o mapeamento da satisfação, fidelidade e compromisso das pessoas que trabalham na empresa. Para que ela alcance os objetivos propostos, alguns pontos são importantes no processo de pesquisa de clima, como elencados abaixo por Mello (2003):

- informar o público-alvo que haverá uma pesquisa, divulgar por todos os canais disponíveis e motivar a participação de todos;
- evitar aplicar a pesquisa em amostras pré-determinadas, pois é uma provável fonte de informações erradas;
- conduzir o processo por meio de um consultor ou consultoria independente, pois faz com que as ações tenham mais credibilidade e dá mais certeza da confidencialidade dos dados e do anonimato do respondente;
- é indispensável obter o compromisso do corpo gerencial da empresa;
- identificar as segmentações desejadas, pois só assim se poderão obter resultados aplicáveis a cada área da empresa, nível hierárquico, tempo de casa, função etc.;
- evitar aborrecer quem está sendo pesquisado com um questionário muito longo. Deve-se partir do princípio de que nunca se conseguirá perguntar tudo o que é necessário; então, se deve focar nas questões nos atributos mais importantes, na visão geral da empresa;

- agrupar os atributos em blocos: Planejamento, Imagem, Liderança, etc. Facilita a análise e identifica melhor quais dos processos internos devem ser priorizados nas ações de melhoria;
- utilizar uma escala com número par de intervalos, forçando o respondente a se posicionar favoravelmente ou desfavoravelmente em relação ao atributo;
- não olhar os dados, mas as informações que eles trazem e as correlações entre as respostas. Existem diversos tipos de análises estatísticas que enriquecem o relatório final e esclarecem uma série de porquês;
- divulgar os resultados da pesquisa para todos os empregados;
- após ter sido feito o diagnóstico, é importante a colaboração da consultoria na recomendação das ações de melhoria. Uma visão externa sempre deve ser bem-vinda;
- fazer um plano de ação possível de ser realizado e com um degrau de cada vez, ou seja, não querer fazer tudo de uma só vez, mas em etapas definidas, para que seja possível realizar todas as ações previstas;
- executar e comunicar o que foi feito para toda a empresa;
- a pesquisa, além de um instrumento de diagnóstico, é também um elemento motivador. Deve-se ter sempre em mente que o sentimento do empregado deve ser: eles ouviram o que eu tinha para dizer, me comunicaram os resultados, fizeram ações para melhorar e participei destas ações;
- repetir periodicamente a pesquisa. A cada ano e meio é bom prazo para se solidificarem ações implantadas.

No mais, deve-se acreditar que as pessoas têm vontade de ser melhores. Só é necessário criar as condições que elas mesmas serão os agentes de mudança.

As etapas na pesquisa de clima interno (Oliveira, 1995, p. 107) são:

1. Preparação – obtenção de informações mais precisas sobre o problema a ser focalizado e instrumentação conceitual sobre o mesmo.
2. Plano e metodologia de pesquisa – formulação das questões de pesquisa – ou hipóteses – a serem examinadas e escolha da sequência de ações a ser seguida, dos métodos de trabalho, meios de interpretação dos resultados, inclusive procedimentos de amostragem, construção dos instrumentos de avaliação, questionários, etc.
3. Execução da pesquisa – coleta dos dados.
4. Interpretação dos dados – preparação e análise dos dados recolhidos e tentativa de dar respostas às questões de pesquisa.
5. Conclusões teóricas – estabelecimento dos limites de validade das evidências levantadas, possivelmente fazendo afirmações generalizadoras e indicando sua relação com a teoria existente.

O relatório final da pesquisa: o produto final de todo o trabalho de pesquisa realizado é a apresentação do relatório com as conclusões.

O relatório final de pesquisa deve ser direto, prático, sucinto, redigido em termos compreensíveis para os leitores. Este relatório deve conter, principalmente: qual foi o

problema analisado, o que se apurou acerca dele, que gravidade isso tem e o que se deve fazer.

Os empresários sintonizados com a realidade atual e com a rapidez das mudanças que ocorrem no mundo encaram a pesquisa de clima organizacional como um instrumento importante para a gestão estratégica.

Segundo Kahale apud Vieira; Vieira (2004, p. 2), “esta atitude da empresa, de fazer a pesquisa de clima, eleva bastante o índice de motivação dos funcionários. Sentem-se participando, sentem-se ouvidos e respeitados em suas opiniões. A crença na empresa se eleva sensivelmente”.

Kahale diz ainda que para que a pesquisa gere resultados ou mudanças concretas ela deve ser feita de maneira séria e adequada, demonstrando o resultado para todos os colaboradores, e realmente considerando e modificando os pontos críticos que tenham sido levantados durante a pesquisa. Se esse resultado for desconsiderado, tanto a empresa quanto a pesquisa perdem a credibilidade dos membros da organização.

De acordo com Kahale apud Vieira; Vieira (2004, p. 25),

“Um clima organizacional bem trabalhado pode trazer alguns benefícios para a organização: retenção de talentos; diminuição do índice de doenças psicossomáticas; treinamentos sintonizados com os objetivos da empresa, gerando resultado; alta produtividade, melhoria na comunicação interna da empresa, aumento no comprometimento dos funcionários com a empresa (sentem-se responsáveis por ela – co-autores); credibilidade; integração – união; adequação do processo de seleção/premiação e outros”.

Isso significa dizer que um clima agradável no trabalho é vantajoso para todas as partes envolvidas, funcionários e empresas, gera um maior envolvimento com o trabalho e melhores desempenhos e resultados.

Segundo Kahale (2004), “uma premissa básica deve ser sempre considerada: ninguém motiva outra pessoa. Cada ser humano se motiva por motivos diferentes. O que é muito importante para as organizações é que estas razões devem ser coerentes com sua cultura interna e atitude perante os funcionários, que englobem aspectos desde a contratação, passando pela manutenção do colaborador na empresa e o seu desligamento.

Algumas dimensões-chave pesquisadas pela autora são consideradas como impactantes sobre a motivação:

- . Desafios: todos precisam sentir que suas funções contêm desafios a serem vencidos para que ainda possam ter motivação para executá-las. Quando sentem que já não há mais desafios nas atividades que executam, ou na empresa em que trabalham, que não há uma mudança, passam a perder o pique e a vontade de fazer bem feito;
- . Realização/Satisfação: é preciso gostar do que faz. É preciso uma boa dose de realização pessoal naquilo que está fazendo;
- . Valorização/Reconhecimento: pessoas entusiasmadas, valorizadas e felizes, que veem seu trabalho reconhecido, aumentam a produtividade da organização;
- . Participação: é um fator extremamente importante. Qualquer projeto que venha a ser implantado na empresa precisará contar com um alto grau de participação e comprometimento dos seus colaboradores;
- . Perspectiva de Crescimento Profissional: o sentimento de perspectiva de crescimento profissional na empresa é um grande alavancador e proporciona forte motivação em seus colaboradores. A possibilidade de crescimento é um fator que se expressa não apenas em uma ascensão dentro do organograma da empresa, mas na quantidade de desafios e no aumento de responsabilidades;
- . Liderança: o papel do líder e seu estilo de liderança são fundamentais para desenvolver a satisfação dos funcionários no trabalho. Contribuem para a motivação da equipe, o comprometimento dos funcionários, a confiança na empresa, a segurança e o sentimento de valorização do funcionário, conquistado por meio de *feedback*, respeito e credibilidade;
- . Integração: a partir do momento em que o colaborador é reconhecido como fator importante dentro do quadro de competitividade da empresa, surge a necessidade de formar equipes ligadas de forma profunda e madura ao pensamento e à massa crítica maior da empresa. Equipes integradas ajudam a criar e manter ambientes motivadores e de grande poder competitivo e isso se dá, entre outras coisas, por meio de treinamento, que pode ser considerado motivador;
- . Reconhecimento financeiro: a questão salarial é importante para a motivação, pois está ligada diretamente à satisfação das necessidades básicas do funcionário (KAHALE APUD VIEIRA, 2004, p. 127).

De fato, o que há de se definir é quais são os mecanismos básicos que servem de gatilho para disparar a motivação em cada pessoa.

De acordo com Spector (2000), as pessoas podem estar satisfeitas com seus trabalhos de uma forma geral, mas não em relação a alguns aspectos deles. Existem pesos diferentes para cada aspecto do trabalho, da relação com os companheiros, salários, relação com a supervisão etc. O que se estabelece é uma média na qual, considerando-se todos os aspectos, se tende a estar mais satisfeito ou não.

Spector (2000) defende que existem dois enfoques para o estudo da satisfação no trabalho: o global e o de facetas. O global está na satisfação como um sentimento único e geral (sistêmico) em relação ao trabalho. O de facetas aborda os diferentes aspectos do

trabalho, tais quais recompensas (salários e benefícios), outras pessoas relacionadas a ele (supervisores e colegas), as condições de trabalho e a natureza do trabalho em si.

A vantagem de se analisar as facetas é que essa análise permite uma visualização mais completa, sistêmica da satisfação no trabalho, pois um indivíduo tem diferentes níveis de satisfação em relação a essas diferentes facetas; sendo que pode estar muito insatisfeito com o ambiente de trabalho, porém feliz com a natureza dele ou o salário.

Kolb apud Coelho (2000) define clima organizacional como a força capaz de alterar o comportamento dos empregados dentro de uma organização.

"... Embora uma compreensão da motivação humana seja valiosa para o administrador em atividade, vimos que a motivação não é o único determinante do comportamento. O clima organizacional também pode moldar o comportamento em relação à associação, poder ou realização. Pelo seu comportamento, pelas políticas, pelos procedimentos, pelos sistemas de recompensa e pelas estruturas que eles criam, os administradores podem influenciar significativamente o clima motivacional de uma organização" (KOLB APUD COELHO, 2000, p. 78).

É possível pensar, então, que quando se fala em clima organizacional e na forma como ele pode alterar o comportamento dos funcionários dentro de uma organização, não se pode deixar de pensar na influência de todos os envolvidos na empresa para que esse clima seja "saudável".

Onde entra o humor nessa equação?

Por meio da pesquisa de clima organizacional pode-se identificar os pontos que estão em desacordo com o esperado e o humor pode ser utilizado como facilitador nesse processo.

O humor entra quando se considera que há uma tendência de se acreditar que a prática de relações saudáveis e cada vez mais duradouras deve ser uma das preocupações daqueles que atuam como gestores. Pode-se inferir que a busca de equilíbrio entre as obrigações, que visam à perseguição dos resultados e a harmonia do ambiente assegurada pela organização, de um lado, e a legitimidade, de outro, só pode ser conferida pela maneira como se exercita a influência interpessoal existente nas equipes de trabalho.

Devido a isso, é possível pensar que uma das "obrigações" fundamentais de um bom gestor seja fazer a equipe administrada sentir-se bem acolhida na organização. Isso pode ser considerado como uma função de hospitalidade. Para isso, o uso do humor na dose

certa, ou a permissão de uso do humor por parte dos colaboradores, pode resultar em um ambiente mais leve, descontraído sem exagero, no qual as pessoas sintam-se bem em permanecer, o que se reflete no prazer de estar na empresa e de exercer a função que exerce. Essa atitude pode fazer com que as pessoas se sintam melhor no local onde trabalham, bem recebidas e bem acolhidas pela empresa, pelo que se pode deduzir que a função de liderança também passa pela função de hospitalidade.

Foi-se o tempo, ou pelo menos deveria ter ido, em que, nas empresas, a preocupação absoluta eram as máquinas e o lucro que seu uso proporcionava, numa alusão taylorista³, ou do uso das rotinas e sua eficácia (LACOMBE, 2000, p. 202).

Nesse contexto, os seres humanos eram relegados a um papel e a uma importância secundários e as teorias organizacionais tinham como seu foco exclusivo a eficiência. O ambiente de trabalho deveria ser espaço exclusivo para profissionais, que seriam encarados como recursos e não pessoas e, portanto, um lugar sério e distinto.

Pode-se pensar, portanto, que não funciona dessa maneira, pois pessoas são pessoas, sujeitas a crises de mau humor, problemas pessoais, problemas de relacionamentos na empresa, entre outros. As relações dentro desse ambiente de trabalho são muito importantes e esse comportamento não deve ser relegado a um plano secundário.

A empresa deve se preocupar com a busca de resultados e com a qualidade, mas deve entender que isso só ocorrerá se considerar a importância que as pessoas têm nesse processo. A liderança por meio do humor pode ajudar a prover a empresa de um ambiente mais “leve”, no qual as pessoas se sintam bem recebidas e, portanto, bem em trabalhar e, com isso, conseguir que a produtividade seja maior, se não no curto prazo, mas, certamente, no longo prazo (LACOMBE, 2000, p. 202).

Os consultores de recursos humanos Tejon apud Gretz (2006) começam a falar no conceito dos 3 H, expandido depois para os 5 H, surgidos a partir dos 5 S, 5 sentidos japoneses.

Os 5 H são: Humor, Humildade, Humanidade, Harmonia e Honestidade.

De acordo com Gretz (2006), humildade não é submissão, mas conhecer suas limitações e falibilidade, reconhecendo e aceitando críticas. Já a humanidade envolve os

³ Taylor iniciou o seu estudo observando o trabalho do operário. Sua teoria seguiu um caminho de baixo para cima e das partes para o todo, dando ênfase na tarefa. Para ele, a administração tinha que ser tratada como ciência, o homem medido pelo valor econômico e era um apêndice da organização. LACOMBE, F.J.M.; Heilborn, G.L.J. **Administração: princípios e tendências**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

sentimentos “humanos” de bondade e benevolência em relação aos semelhantes. A harmonia é a capacidade de conviver bem, gerando um ambiente agradável e solidário e conviver em equipe. A honestidade é a valorização da ética em todos os níveis de relacionamento.

E o Humor: é algo nem sempre bem compreendido, mas altamente importante, fundamental mesmo, em qualquer convívio. Sobre esse assunto há uma frase excelente de Half Warren, professor de Liderança (GRETZ, 2006, p. 2): “O humor é um atributo dos líderes nestes tempos de rápidas mudanças e valorização do trabalho em equipe”.

“Quem não sabe sorrir, não deveria abrir uma loja” (PROVÉRBIO CHINÊS, APUD GRETZ, 2006, p. 2).

Gretz diz ainda que as pessoas com senso de humor tendem a ser mais criativas, menos rígidas, mais flexíveis e mais dispostas a considerar e incorporar novas ideias e métodos. O segredo do bom humor é ver as coisas por um outro ângulo. Situações que parecem sérias e difíceis tornam-se, às vezes, simples de lidar quando vistas de modo bem humorado.

Mas, com isso, ele não quer dizer ser engraçado. Rir de uma piada contada pelo chefe ou algum colega não é garantia de ambiente bem humorado. Humor é algo mais profundo, ele depende do equilíbrio da pessoa e do ambiente. E, mais importante ainda, não pode ser confundido com sarcasmo ou brincadeiras inconvenientes. Há de se ter um limite e um propósito nele.

Ainda de acordo com Gretz, humor é o estado de espírito, disposição, temperamento. Está ligado ao ânimo de cada pessoa e também de todo o grupo. O humor do grupo influi no humor de cada pessoa e vice-versa.

Quando se fala de humor no ambiente organizacional, há de se lembrar da situação oposta. Será que a falta de humor, ou o mau humor, afeta a produtividade e pode o “mau humor ou bom humor contaminar” os demais integrantes de uma equipe?

De acordo com Rothbard (2006), a bagagem trazida pelo indivíduo para o ambiente organizacional, influencia a qualidade do trabalho exercido por esse indivíduo. Na interpretação dela, “Na minha experiência, e na experiência de muitos outros indivíduos, não dá para erguer uma muralha e compartimentar áreas distintas da vida. Os diferentes papéis que as pessoas têm de interpretar acabam interferindo uns nos outros”.

Rothbard ainda alerta para o fato de que numerosas pesquisas feitas ao longo das últimas duas décadas limitaram-se aos conflitos entre os interesses da família e do trabalho, porém poucos estudos analisaram de fato o efeito do humor sobre o desempenho do profissional no local de trabalho. Especificamente, Rothbard⁴ e Steffanie Wilk, professora da Fisher School of Business, da Universidade Estadual de Ohio, queriam descobrir que eventos seriam responsáveis por alterações (ou não) do humor com repercussões significativas – influenciando, por exemplo, a perspectiva do indivíduo no início do expediente e mexendo com seu humor no decorrer do trabalho. Os resultados do estudo de Rothbard e Wilk, realizado entre os funcionários de um *call center* de uma grande empresa de seguros, são relatados em um ensaio intitulado “Entremuros: origens e consequências do humor do empregado no desempenho do seu trabalho”.

Nesse estudo, as pesquisadoras descobriram que tanto o bom quanto o mau humor afetam a produtividade do empregado, mas que o bom humor tem efeito mais poderoso. Constatou-se também que o humor com o qual funcionário chega ao escritório tem um efeito importante sobre o seu ânimo no decorrer do dia – e sobre o seu desempenho em suas atribuições. Para Rothbard (2006), isso demonstra que a performance de uma empresa pode ser melhorada por meio de esforços que ajudem os funcionários a lidarem com as frustrações a que são expostos no dia a dia.

Portanto, nesse caso, conhecer esse estado de humor e saber como atuar sobre ele poderia ser uma ferramenta importante para a empresa.

Na pesquisa, Rothbard e Wilk alertaram para um fenômeno ao qual elas chamaram de “contágio emocional”, que é quando o estado de espírito de um indivíduo “contamina” os demais por meio de um processo de observação, mimetismo e sincronização.

Pela pesquisa, as duas professoras observaram que o bom ou mau humor é contagiante e pode influenciar o restante do grupo de forma positiva ou negativa.

Ainda na pesquisa, Rothbard e Wilk (2006) analisaram o comportamento dos funcionários de *call centers* patrocinados por uma seguradora de grande porte nas costas leste e oeste dos EUA. Participaram do estudo representantes de serviços, assistentes de reclamações e os encarregados de saná-las, bem como seus supervisores e gerentes. Os

⁴ Observações extraídas do texto original ROTHBARD, N.P and WILK, S. *Waking up on the right side of the bed: The influence of mood on working attitudes and performance*. **Society for Industrial Organizational Psychology (SIOP)**. Annual meeting May, 2006, disponíveis em <http://wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=1214&language=portuguese&specialId=>, acessado em 30.08.2008, às 22h.

funcionários preencheram questionários preliminares “com o objetivo de prestar informações a respeito de sua predisposição mental” – isto é, da tendência básica de cada um para ser feliz, triste etc. Esses dados básicos permitiram às pesquisadoras determinar de que modo os eventos do dia afetavam o humor dos funcionários.

Os 29 representantes do serviço de atendimento ao cliente atendiam a uma média de 64 ligações por dia e passavam praticamente o expediente todo ao telefone. Ao monitorar algumas dessas chamadas, as pesquisadoras constataram que as pessoas que ligavam para o *call center* apresentavam emoções que oscilavam entre positivas e neutras, dando sinais de irritação ou frustração, de pânico ou tristeza.

Ainda de acordo com Rothbard e Wilk (2006), ao longo de três semanas os pesquisadores utilizaram questionários que eram enviados às telas dos computadores dos representantes no decorrer do dia, com o objetivo de colher amostras do humor dos funcionários e de sua reação ao humor dos clientes. As perguntas, via de regra, requeriam que as respostas fossem dadas com base em uma escala de 1 a 5 e versavam sobre o humor dos representantes no início do dia, se se sentiam animados, entusiasmados ou frustrados e irritados. Em diversos momentos no decorrer do dia, os funcionários tinham de avaliar seu humor e o dos clientes – se haviam sido rudes, se demonstraram calma, hostilidade, frustração, bom humor ou raiva. Pelo menos duas vezes por dia os funcionários tinham de responder em que medida haviam atendido com sucesso e objetividade à chamada mais recente de um cliente ao *call center*.

Além disso, as pesquisadoras tiveram acesso às medidas de desempenho utilizadas pela seguradora para avaliação do trabalho dos funcionários. Os dados computadorizados mediram fatores como o percentual de tempo que cada representante gastou durante o expediente no atendimento às chamadas – em suma, o tempo em que ficaram ocupados e não fizeram nenhuma pausa. Foi também contabilizado o número de vezes que os funcionários transferiram a ligação de um cliente para um supervisor, o que é considerado indesejável. O número de chamadas atendidas por hora pelos representantes também foi computado – quanto maior o número, melhor.

Depois de avaliar o temperamento básico dos representantes, Rothbard e Wilk constaram que os funcionários que haviam começado o dia de bom humor tendiam a preservá-lo no decorrer do expediente. Isto se refletiu em um número de correlação expressivo de 0,36 (sendo que a correlação perfeita é dada pelo número 1) entre o bom humor do início do dia e o bom humor observado no restante do expediente. Os

funcionários que começaram o dia de mau humor tendiam igualmente a mantê-lo no resto do dia, sendo que, neste caso, a correlação era de 0,38.

Para Rothbard e Wilk (2006),

“O bom humor apresentado no início do dia repercute no humor do empregado durante todo o expediente”, observam as pesquisadoras, acrescentando que “de igual modo, o mau humor do início do dia repercute também de forma negativa sobre o empregado durante todo o dia, esse fenômeno leva em conta também a influência do contexto de trabalho, como é o caso da interação com os clientes”.

Embora tais descobertas não sejam particularmente novas, o estudo trouxe à tona um dado inédito no momento em que decidiu estudar o modo como os representantes reagiam ao humor dos clientes. Quando achavam que eles estavam de bom humor, o estado de espírito dos funcionários tendia a melhorar, numa correlação de 0,25. Contudo, o humor dos funcionários não apresentava tendência de queda quando percebiam um certo mau humor da parte dos clientes. Nesses casos, a correlação era de 0,08.

Quando o funcionário começava bem o dia e o cliente demonstrava bom humor, o humor do funcionário tendia a permanecer positivo. Mas quando o humor inicial do funcionário era negativo, não tendia a piorar se o cliente atendido também apresentasse humor negativo. Os funcionários com menos tempo de serviço deixavam-se afetar mais pelos clientes mal humorados. Isto indica que o mau humor dos clientes tem efeito menos decisivo sobre o humor dos funcionários, ou que os funcionários se mostram menos vulneráveis às interações desagradáveis, ou então deixam a empresa quando não conseguem manter essa invulnerabilidade, diz Rothbard (2006).

Rothbard e Wilk (2006) concluíram que:

“De modo geral, as análises combinadas indicam que o humor do início do dia tinha um efeito mais consistente sobre o humor do funcionário durante o dia todo do que o humor detectado no cliente, já que o mau humor não parece influenciar de modo decisivo o humor do funcionário durante o dia”.

A pesquisa sobre o desempenho dos funcionários revelou respaldo “parcial” para a hipótese de que os empregados têm melhor desempenho quando se acham de bom humor. Estes tinham mais tempo para lidar com os clientes, provavelmente por que faziam menos pausas. Os funcionários mais felizes também tendiam a transferir um número menor de ligações. Contudo, o bom humor, por si só, não implicava necessariamente o atendimento a um número maior de chamadas por hora.

O efeito do mau humor era só um pouco diferente. Os funcionários mal humorados atendiam um número menor de chamadas por hora e demonstravam menor envolvimento com o trabalho. Todavia, o mau humor não resultava na transferência de um número maior de ligações (para a supervisão) e tampouco reduzia o tempo disponível para os clientes. As conclusões a que chegaram as pesquisadoras foram que “Uma de nossas descobertas mostra que o humor com o que as pessoas chegam ao expediente de trabalho apresentava uma influência mais definitiva e consistente do que qualquer outra variável”, observaram Rothbard e Wilk (2006).

Elas também descobriram que:

“Descobrimos também que, na maior parte das vezes, conforme esperado, o humor do cliente afetava o humor do funcionário. O mais interessante foi constatar que as interações negativas com os clientes influenciavam apenas os funcionários menos experientes. Por fim, mostramos que o humor diário no expediente influencia de forma significativa os resultados obtidos no trabalho”.

Partindo desse pressuposto, seria possível entender que o humor da ‘empresa’ pode também influenciar de forma positiva ou negativa o humor do grupo.

O estado de espírito com que se chega ao trabalho pode ser de grande influência, porque decorre de eventos mais importantes para os trabalhadores do que as interações com os clientes, assinalam as pesquisadoras. Também é possível que os funcionários sejam treinados para lidar com o humor dos clientes, mas não sejam treinados para lidar com o humor com que se chega ao trabalho. Pesquisas futuras, dizem as autoras, deverão analisar os vários eventos capazes de influenciar essa variável.

“O que considero realmente interessante em relação a essas descobertas é que o bom humor que você leva para o trabalho é muito forte”, diz Rothbard. “As pessoas

realmente fazem um excelente trabalho ao isolar as más influências. O que as empresas deveriam ter em conta é que nem tudo que as pessoas trazem consigo para o trabalho é ruim; pelo contrário, pode ser até bastante positivo”.

Pode-se inferir, portanto, que o humor tende a influenciar o desempenho dos funcionários e, em decorrência, o da equipe, e se considerar que o líder, que deve exercer função de anfitrião na empresa, e é alguém a ser seguido, e é fato que ele influencia seguidores. Por este motivo, tende-se a acreditar que os líderes têm por obrigação promover um estado de bem-estar junto aos seus colaboradores.

Tem aparecido com alguma frequência em periódicos, artigos de jornais, artigos em sites de recursos humanos a importância do uso do bom humor como forma de combater o “stress”. Em um desses artigos, Ana Maria Rossi, citada em Serra (s/d), presidente da ISMA-BR (International Stress Management Ass.), em pronunciamento publicado no jornal "Gazeta Mercantil", edição de 25/07/2002, afirma que "70% dos trabalhadores do Brasil sofrem de estresse e 30% deles estão no pior nível da doença, com tendências ao suicídio".

Há, portanto, alguns indícios, conforme material analisado, de que um ambiente que propicie que as pessoas fiquem, ou permaneçam, bem humoradas, dentro dos limites estabelecidos por cada organização, pode ser importante para o aumento do comprometimento e para minimizar os danos causados pelo “stress”, segundo Rossi apud Serra (s/d). O humor estimula a criatividade, a solidariedade e diminui as ansiedades e os ressentimentos. Porém, bom senso é fundamental. Quando se fala em bom humor nas organizações, isso quer dizer não se deixar atingir pela raiva, ressentimento ou mesmo temor, que serão obviamente causados pela política de estresse que permeia a maioria das organizações.

Posto isso, parece ser muito importante o papel do líder nesse contexto. Atitudes simples, como as que seguem abaixo, podem ter excelentes resultados:

Blumenfeld (1986) sugere que se as áreas de trabalho tiverem paredes de cor escura, pintem-se com cores claras e vivas. Mobiliário confortável também melhora o humor. Se for possível ter música ambiente, escolherem seleções de músicas calmas, mas alegres. Se existir um jornal, ou um painel de informações, ou mesmo na intranet, dedicarem um espaço razoável para notícias alegres, piadas, charges e outros que façam as pessoas sorrirem. Incentivar todos os setores e departamentos a ter pelo menos uma hora de descontração por semana. A hora do Riso semanal. Organizarem um torneio de jogos lúdicos e de piadas ou outros eventos de confraternização nos quais as pessoas possam se

soltar. Quando em reunião ou tratando de assuntos estressantes, problemas, usem o bom humor, façam uma piada, que não seja depreciativa, como forma de aliviar as tensões e promover um ambiente propício para uma solução saudável. Enfim, fazer do bom humor, do respeito, no trato do dia a dia, um hábito.

A preocupação com o bom humor nas empresas tem sido amplamente discutida nos meios empresariais, mas Lin (s/d), Barsoux (1993), Rothbard (2006) apresentam uma ressalva sobre as bases do estado de humor e o senso ético. Quais os limites que movem e que irão distinguir o humor do “bem” do humor do “mal”? No verdadeiro exercício da liderança se espera uma prática de humor mais natural e comprometida com valores éticos maiores e fundados em respeito e compreensão, que propicie alegria, crescimento e agregação das pessoas.

Já existem alguns artigos e trabalhos, Lin (s/d), Barsoux (1993), Rothbard (2006), que defendem como é saudável para o organismo humano o bom humor e o sorriso. Ele é fundamental para a saúde mental e física. Se uma pessoa é bem humorada, aliada às outras características técnicas e pessoais necessárias a um bom líder, é muito provável que sirva de referência a seu grupo e seja bem aceita por ele, conseguindo, assim, um impacto favorável no clima organizacional.

Porém é necessário deixar bem claro que só o bom humor não garantirá o sucesso na gestão de pessoas e nas relações trabalhistas. Há necessidade que esse líder tenha habilidades técnicas, humanas e conceituais no nível de seu cargo, além de maturidade pessoal e emocional e, também, bom senso.

Há de se tomar cuidado para não cair no exagero e transformar-se em motivo de gozação por parte de seus colaboradores, que assim perderão o respeito por esse líder.

O que se pode inferir é que, de forma geral, é muito bom lidar com pessoas bem humoradas, alegres, flexíveis, que sejam bem resolvidas, pois isso facilita a solução de situações ou conflitos no trabalho cotidiano.

2.2 Bom Humor organizacional

Este trabalho não tem a pretensão de definir humor do ponto de vista da medicina, que se encontra fora da expertise de sua idealizadora, mas analisar o humor no ambiente organizacional, como aglutinador dos colaboradores e responsável por uma melhora no desempenho deles.

Utilizando o conceito de Zilles (2003), no Capítulo 1.1, pode-se dizer que, na linguagem corrente, usa-se o termo bom humor para indicar uma disposição de espírito.

Valorizar esse bom humor citado por Zilles pode ser uma ótima estratégia para estimular a criatividade, pois pode permitir ao indivíduo enfrentar de modo criativo e produtivo todas as situações importantes da vida, seja na área pessoal ou profissional, por meio da formação de padrões de pensamentos otimistas e realistas. Pode ser considerado como um elemento chave para se reduzir a resistência a mudanças e aos medos que surgem como consequência das tensões geradas diante de situações novas ou complexas. No local de trabalho, a disseminação do “bom humor” pode encorajar e facilitar o bom desempenho das tarefas.

De acordo com Barsoux (1993), os administradores usam o humor como uma espada: para influenciar e persuadir, para motivar e unir, para dizer o “infalável” e facilitar as mudanças. Eles também usam o humor como escudo: para reagir ao criticismo, lidar com as falhas, derrotar as tensões e tornar a vida dos funcionários no trabalho mais tolerável.

Barsoux diz ainda que o humor também tem um papel mais abrangente nos negócios, reforçando e dividindo valores em todos os níveis: unindo times nas organizações, moldando e perpetuando a cultura organizacional e, até mesmo, ajudando anunciantes a segmentar seus consumidores por pistas de humor com as quais eles respondem a estímulos.

O bom humor e o riso são considerados padrões mentais positivos juntos ao hábito da persistência. Algumas pesquisas indicam que as pessoas bem humoradas, otimistas, pró-ativas conseguem atingir suas metas, encontram saídas às pressões e limitações de seus trabalhos, têm associações mentais mais facilitadas e conseguem criar laços sociais mais facilmente, portanto lidam melhor com grupos.

Ainda por Barsoux (1993), quando se é capaz de rir de determinado problema adquire-se a capacidade de resolvê-lo ou de aprender a lidar com ele.

Para Oliveira (1995), o clima no ambiente de trabalho é reflexo do comportamento emocional dos empregados em relação a vários fatores (motivação, satisfação, integração organizacional, nível de cobrança, nível cultural, produtividade, entre outros). Portanto, é possível pensar que se o bom humor for estimulado nas organizações poderá ter resultados melhores, em termos de produtividade, harmonia e comprometimento de funcionários, e isso, possivelmente, seria repassado aos clientes, resultando em maior satisfação deles.

Portanto, é possível acreditar que é importante incentivar o riso saudável no trabalho como pré-requisito para motivar o grupo, resolver conflitos, influenciar positivamente toda a organização e mantê-la saudável.

O estudo do Dr. Lin (s/d), em seu artigo “Transformando Recursos Humanos para um desempenho de primeira classe”, demonstra que “quem ri junto, trabalha melhor”, pois as energias positivas vindas do bom humor e do sorriso proporcionam a melhoria no ambiente de trabalho.

Isso por que, de acordo com esses estudos, assim também com os estudos de Zilles (2003), as pessoas bem humoradas e sorridentes desencadeiam um clima mais amigável e participativo dentro do ambiente de trabalho, até pelo fato de que todos se sentem com vontade de se aproximarem, dialogarem e trocarem informações. Esta situação, no entanto, ocorre de forma contrária em lugares contaminados pelo mau humor das pessoas, que inibe quaisquer acessos positivos e carismáticos de terceiros.

Uma das principais razões para isso é que, como dizem Kahn e Douglas apud Grugulius (2000), muitos tipos de humor são situacionais, partes inerentes do contexto social em que ocorrem. Explorar brincadeiras e piadas pode prover *insights* nos relacionamentos, dinâmicas de grupos ou sentimentos individuais.

Um ambiente bem humorado torna-se mais criativo e produtivo, enquanto um meio mal humorado é pessimista, menos flexível e pouco criativo, apresentando ainda grandes resistências a mudanças e, desta forma, limitando em seus resultados devido à falta de motivação em buscar alternativas estimulantes para realização das atividades.

Nesse mesmo artigo, Lin (s/d) mostra a evolução da área de Recursos Humanos de um estágio evolucionário e reativo para um responsivo e pró-ativo, dando ênfase à iniciativa do capital humano, administração de conhecimento, desenvolvimento de talentos, promoção do bem-estar da força de trabalho e preocupações ergonômicas no ambiente de trabalho. Há uma tendência de mudança do tradicional Recursos Humanos, antes considerado RH (departamento de recursos humanos) para ARH (administração de recursos

humanos), mas visando transformá-lo em PBERH (Promoção de bem-estar em recursos humanos). O PBERH não é um conceito novo, mas o aprimoramento de conceitos antigos.

Esse aprimoramento leva o PBERH para a criação de um conceito de QTBE (Qualidade total em bem-estar) que se baseia em um sistema de 4H desenvolvido em artigo supra citado pelo Dr. Lin (s/d):

1. Uma cultura organizacional saudável (Healthy);
2. Bom Humor na força de trabalho;
3. Local de trabalho alegre (Happy);
4. Aproximação holística para os Recursos Humanos.

A cultura organizacional saudável significa promover e praticar uma cultura organizacional focada na apreciação do talento humano, uma política focada na preocupação com as pessoas, no *empowerment* para os funcionários etc.

O segundo H considerado é o bom humor – foco desse trabalho – na força de trabalho. Misturar trabalho e bom humor não é um enfoque tradicional da ética trabalhista. Trabalho duro e séria disposição são esperados, mas relações de amor e humor dentro do trabalho são mal vistas. Estudos de Lin (s/d) indicam que trabalhadores que aproveitam o humor reagem melhor ao stress de suas funções e são mais produtivos comparados àqueles que não veem seus trabalhos com bom humor.

Ainda de acordo com Lin (s/d), bom humor não só é o melhor remédio, conforme diz o ditado, como é uma força motivacional dinâmica para estreitar laços da equipe, eliminando o stress, promovendo relações mais saudáveis, minimizando a rotatividade de funcionários, licenças por doenças e doenças que ameacem a saúde. Ao mesmo tempo, ele maximiza a satisfação no trabalho e otimiza a atitude bem humorada no trabalho. O bom humor, de fato, é o mais barato e disponível realce do bem-estar organizacional.

O bom humor pode ter o cunho simbólico da inclusão, pois ele agrega valores e pessoas, além de contagiar. Vendo por esse ponto de vista, o bom humor pode ser considerado como uma função de hospitalidade dentro da empresa.

Um ambiente saudável repercute na produtividade. Quando os funcionários estão felizes no trabalho, eles se sentem mais motivados e, conseqüentemente, produzem mais e melhor.

Lin (s/d) diz que pessoas bem humoradas e sorridentes desencadeiam um clima mais amigável e participativo dentro de um ambiente de trabalho, pois fazem com que

todos se sintam à vontade para dialogar e trocar informações. Ocorre o contrário em ambientes onde não existe esse bom humor difundido.

Kushner (1998) diz que o bom humor dentro de uma organização tem um papel imprescindível para lidar com crises. Ele é, por exemplo, ideal para amenizar a hostilidade. A hostilidade pode acontecer em várias situações dentro de uma empresa, desde uma conversa particular até uma apresentação formal. No entanto, seu potencial destrutivo é maior na presença de um grupo, nesse caso podendo desenfrear o “efeito arrastão”, isto é, a propagação desse estado.

E, na ocorrência dessa hostilidade, a melhor reação é o uso do bom humor. Se alguém faz uma pergunta hostil e a reação do respondente for, num primeiro momento, uma brincadeira pertinente, isto desarma o interlocutor, acalma a plateia e dá ao orador chance de elaborar e responder de forma séria a pergunta do interlocutor.

Entretanto, o uso do bom humor, para Kushner, não deve ser confundido com a irreverência. O uso do humor teria a função de relaxar o ambiente, desarmar as hostilidades para dar tempo ao orador de elaborar e responder às críticas de forma adequada, e não ser usado como recurso para fugir da pergunta.

Kushner (1998) alerta que, apesar da importância do bom humor no espaço de trabalho, é necessário que esteja presente também nos níveis hierárquicos mais elevados, pois são as referências para toda a equipe de colaboradores. Se os próprios diretores de uma empresa, por exemplo, forem extremamente fechados e mal humorados irão refletir em toda a equipe parte dessa imagem, minimizando o bom clima entre os subordinados e, automaticamente, reduzindo a criatividade, produtividade, satisfação e motivação.

O bom humor e o riso são abordados normalmente como fatores positivos nas organizações, pois podem propiciar um ambiente que estimule a produtividade. Porém, paradoxalmente, parece haver um sentimento de inadequação no mundo do trabalho que entende o uso do humor como falta de seriedade. Esse assunto tem sido abordado conforme alguns autores citados no trabalho. Yarwood apud Barsoux (1998) comenta que, embora possa haver conhecimento por parte da alta cúpula em relação aos benefícios do uso do humor, ainda há dúvidas latentes de como usá-lo. Barsoux (1996) diz que o humor espontâneo é frequentemente considerado uma força subversiva nas organizações ou, na melhor das hipóteses, um recurso improdutivo, mesmo sendo ele um traço importante da vida organizacional. Ele critica a pouca importância dada ao humor pelas ciências

gerenciais, que o tratam como um intruso, e afirma que, na prática, ele é utilizado instintivamente pelos gerentes para conseguir resultados de suas equipes.

Newstrom e Davis apud Grugulis (2002) também chamam atenção para a falta de alegria, celebração, brincadeiras, humor ou riso no vocabulário gerencial do século XX e sugerem a sua importância para o ambiente organizacional. Tom Peters (apud Grugulis, 2002) atenta para o fato de que até recentemente não se viam muitos textos na literatura gerencial tratando do assunto de divertimento ou alegria no trabalho, e alerta que as pessoas precisam de uma dose saudável de divertimento enquanto produzem.

Já Duncan (1982) afirma que o bom humor pode ser benéfico como ferramenta gerencial para influenciar grupos, mas que, sem o uso dosado, tem um forte potencial destrutivo e ofensivo. Com muitas ressalvas, ele sugere que, se bem utilizado, o humor ajuda na construção de um clima de trabalho agradável e mais propício à alta produtividade.

Para Duncan (1982, p. 20), as conclusões da prática vieram confirmar o que se sabe na teoria:

“A ideia de que o bom humor é um agente aglutinador (desde que não resvale para a chacota) e propiciador de um bom ambiente organizacional parece geralmente consensual e bem aceite. O bom humor é considerado um lubrificante que permite que as pessoas interajam e se acertem melhor nas suas tarefas, por vezes, interconflitivas”.

“Pessoas que se divertem juntas, trabalham melhor juntas” (LIN, 2003)⁵ (tradução livre do autor).

Para Lin (s/d), o terceiro H é um ambiente feliz (*Happy*). A melhor ergonomia é a combinação de uma cultura organizacional saudável e de um local de trabalho permeado pela risada – o lado suave do trabalho duro. O local de trabalho é uma extensão dos lares. Muitos locais de trabalho infelizes geram estresse e geralmente são levados para a casa deles

⁵ ‘*People who have fun together, work best together*’ J. Lin. Disponível em <http://www.hrdgateway.org/hub5/hrdgateway/8-2003/index.htm>, acessado em 07.06.2008, às 15h.

– o estress no trabalho produz estress na família, e sucessivamente. Quando a força de trabalho bem humorada funciona num ambiente de trabalho infeliz, eles estão sujeitos a perigos que ameacem a saúde e atitudes negativas no trabalho. A melhor forma de recrutar e manter uma força de trabalho boa é fazê-los sentir-se em casa, o que cai na função de hospitalidade.

Se for considerado, como citado no Capítulo 2, que a hospitalidade é fruto do relacionamento entre pessoas, as que estão recebendo e as que estão sendo recebidas, e a informação e comunicação focada e dirigida criam um vínculo que pode ser recíproco, solidário, tornando assim possível a coexistência dos envolvidos no processo, independente de tratar-se de hospitalidade comercial ou não. E que, para Montandon, a hospitalidade é “uma maneira de se viver em conjunto, regida por regras, ritos e leis” (2003, p. 132). Sob esse ponto de vista, a hospitalidade é “concebida não apenas como uma forma essencial de interação social, mas também como uma forma própria de humanização, ou, no mínimo, uma das formas essenciais de socialização”.

Para Lin (s/d), um ambiente amigável, engraçado e livre é imperativo para um trabalho agradável que produz criatividade e inovação.

Como promover isso? Ter no ambiente de trabalho flores, plantas, janelas, fotografias de pessoas que se gosta, como também fotografia de paisagem, música, cantinhos da felicidade, além de tornar-se visualmente um ambiente agradável, propicia ativar o músculo da criatividade, da imaginação, do bom humor.

De acordo com Kushner (1998), o local de trabalho oferece infindáveis oportunidades para expressar o próprio senso de humor sem dizer uma palavra sequer. Só os objetos de que você se cerca já carregam uma mensagem extremamente significativa.

Ele cita como formas de criar um ambiente mais relaxado, bem humorado, sem grandes transformações o uso de cartazes ou quadros com *cartoons* engraçados. Sua mensagem para o mundo é relevante e automática: esses itens demonstram que se tomou a decisão consciente de exibir algo humorístico e que, portanto, se tem senso de humor.

A força da criação de um ambiente que pareça leve e bem humorado não pode ser subestimada, pois passa a mensagem de que ali as pessoas são bem humoradas e alegres, uma vez que quem entra no ambiente tende a tentar adivinhar o caráter e atitudes dos que trabalham no ambiente, pela aparência do mesmo.

Ainda de acordo com Kushner, um quadro de avisos pode se tornar um excelente veículo para promoção do humor no ambiente, permitindo que cada funcionário contribua com fotos, artigos, piadas, cartazes que considerem de bom humor e de bom tom.

Lin (s/d) cita Edison: “Eu nunca trabalhei um único dia na minha vida. Sempre foi diversão” (tradução livre do autor)⁶.

O quarto H é a abordagem holística das práticas de recursos humanos e administração de pessoas. Porque cada trabalhador é um ser humano multidimensional (de corpo, mente e espírito), tem estilo de vida multifacetado – família, trabalho e lazer; seu sistema de valores no trabalho é multidisciplinar – sobrevivência, satisfação e sucesso; ele merece respeito como um ser total. Na velha economia, mais do que frequentemente, os empregadores focavam a parte usável dos recursos humanos. Por exemplo, na era pré-mecânica a força do trabalhador era o recurso contratável. Então, em cada período da história, há uma demanda particular por um suprimento parcial. Os empregadores não apreciavam e não apreciam os recursos humanos de forma holística, na sua totalidade. Agora que se tem consciência do potencial de multitalentos e multitarefas dos trabalhadores, os Recursos Humanos devem apreciar o valor holístico dos trabalhadores e implementar um sistema de administração de recursos relevantes de forma apropriada. A preocupação relevante é se os Recursos Humanos são capazes de ver o trabalhador como um ser humano na sua totalidade e utilizar os talentos e habilidades deles da melhor forma possível para a empresa.

Para Lin, essa abordagem holística propõe uma reafirmação do enfoque sistêmico e exige dos indivíduos uma nova forma de pensar; de que o conjunto não é mera soma de todas as partes, mas as partes compõem o todo, e é o todo que determina o comportamento das partes. Uma nova visão de mundo, que lhes permitirá perceber com todos os sentidos a unicidade de si mesmo e de tudo que os cerca. Portanto, quando o lucro deixa de ser o objetivo para se tornar consequência de todos os processos da empresa, passa-se a ver o departamento de Recursos Humanos e os funcionários como fontes de receitas e não mais como custos.

⁶ Thomas Edison once said ‘*I never did a day of work in my life. It was all fun*’. Disponível em <http://www.hrdgateway.org/hub5/hrdgateway/8-2003/index.htm>, acessado em 07.06.2008, às 15h.

Esse enfoque holístico trata de assumir que a empresa é uma organização de pessoas que utiliza o capital, que precisa revolucionar a chamada área de Recursos Humanos, que passaria a se confundir com a própria empresa.

Com essa nova visão, considerando os funcionários como parte essencial da empresa, sempre numa abordagem holística, sistêmica, com possibilidade de aplicação no contexto das corporações, que promovam reflexões e análise, é possível criar condições que reconheçam os funcionários em sua totalidade, que considerem não só as necessidades de trabalho, mas suas necessidades totais, incluindo as pessoais. Também se considera importante atentar às expectativas desses funcionários em relação à empresa e como a empresa pode agir para atingi-las e, ainda assim, continuar lucrativa. Essa visão pressupõe a congruência da lucratividade com o bem-estar dos funcionários de forma indissociável.

Lin (s/d) diz: “A totalidade é mais do que a soma das partes” (Desconhecido)⁷ (tradução livre do autor).

Nessa abordagem, Lin conclui que, na nova economia, desenvolver um Recursos Humanos integrado, preocupado com o bem-estar dos funcionários e a sua integração dentro da empresa, por meio da administração inclusive do humor, não é apenas uma questão de opção, e sim de continuar crescendo num mercado altamente competitivo.

Focando no uso do bom humor como forma de tornar o ambiente nas empresas mais leve e, portanto, mais aprazível, Kushner cita que o bom humor alivia o stress, uma vez que pode mudar a percepção de uma situação estressante, deixando a pessoa livre pra ver alternativas que a tensão não deixaria.

Pela visão de Lin (s/d), isso deveria ser filosofia dentro da empresa e, portanto, começar a ser difundido pelos Recursos Humanos. Ser visto como algo natural e como parte do dia a dia da empresa.

Kushner (1998) diz que qualquer um pode aprender a ser bem humorado. Basta ter um mínimo de bom humor. Pode-se então inferir que qualquer organização pode aprender a

⁷ *‘Wholeness is greater than the sum of the parts’ unknown.* Disponível em <http://www.hrdgateway.org/hub5/hrdgateway/8-2003/index.htm>, acessado em 07.06.2008, às 15h.

ser bem humorada, partindo do pressuposto de que as organizações aprendem com as pessoas (gestão do conhecimento) como forma de melhorar o desempenho nos negócios.

“Se você quer governar o mundo com tranquilidade, é preciso mantê-lo divertido” (EMERSON APUD KUSHNER, 1998, p. 17).

Para ele, humor é um traço adquirido, é uma habilidade que se aprende, se desenvolve, se aperfeiçoa, portanto, algo que pode ser ‘aprendido’, ‘desenvolvido’ e ‘aperfeiçoado’ pelas empresas.

Os líderes que usam o bom humor na hora de suas apresentações dão a impressão de serem mais acessíveis, gerando um resultado positivo na interação com suas equipes.

Sendo assim, a disseminação do uso do bom humor pelos Recursos Humanos da empresa, como forma de fazer os funcionários sentirem-se bem em trabalhar nessa empresa, fazer com que se sintam bem recebidos e acolhidos pela empresa, pode ser considerado como uma função de hospitalidade.

Pode-se ver, assim, a hospitalidade conforme definido no primeiro capítulo, como forma de estimular a intimidade e salientar o sentido de comunidade na organização, promovendo a camaradagem, fortalecendo, assim, as relações e integrações entre os colaboradores.

Dencker (2007) diz que as pessoas experimentam hospitalidade, camaradagem e diversão no ambiente de trabalho quando se sentem bem-vindas ao entrar na empresa, quando mudam de área ou no relacionamento dia a dia entre os membros da organização. A hospitalidade contribui para a vontade de trabalhar e estimula o comprometimento com a produtividade.

Para Dencker (2007):

“As regras de hospitalidade atuam evitando conflitos, no momento inicial dos contatos, quando ocorre o estranhamento entre as partes envolvidas, o que possibilita a formação das alianças fundadoras de vínculos de sociabilidade”.

Segundo Dencker (2007), esse conjunto de regras não escritas faz parte dos códigos socioculturais e é influenciado por valores que determinam as ações dos envolvidos que convivem em um determinado espaço.

Há, então, o compartilhamento de uma preocupação de ordem moral em como receber o outro nesse espaço simbólico, em conviver com o diferente e em adentrar o espaço simbólico do outro.

Nessa visão, por meio do bom humor pode-se criar essa hospitalidade e assim fazer com que os funcionários se sintam parte da empresa, se sintam acolhidos, se sintam pertencentes à empresa, podendo, assim, entrar nessa fronteira simbólica, que seria o ambiente da empresa, e se sentirem parte dela.

3. Metodologia, Pesquisa e Análise dos Resultados

3.1 Metodologia

Este capítulo é dedicado à forma de desenvolvimento da pesquisa. O seu objetivo é, por meio da exposição detalhada dos passos seguidos quando da formulação e desenvolvimento do estudo em questão, dar subsídios para a compreensão e entendimento do trabalho.

A pesquisa é qualitativa. Segundo Silva & Menezes (2000, p. 20), “a pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e atribuição de significados são básicos no processo qualitativo. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem”.

Segundo Gil (1991) e Vergara (2000), a pesquisa pode ser caracterizada quanto aos fins e aos meios:

Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva. Segundo Vergara (2000, p. 47), a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza. A autora coloca também que a pesquisa não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

A pesquisa do presente estudo, portanto, é descritiva por tentar descrever a percepção dos funcionários de uma determinada empresa com relação ao tema do trabalho, e qualitativa por “considerar que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.

A coleta de dados foi realizada por meio de aplicação de questionários.

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica com uso de documentação indireta para elaboração do referencial teórico, utilizando-se livros, artigos e dissertações sobre os assuntos.

A pesquisa é bibliográfica ou de fontes secundárias, que, segundo Lakatos e Marconi (2007), abrange toda bibliografia já publicada em relação ao tema de estudo,

incluindo publicações avulsas, boletins, jornais, monografias, teses, material cartográfico etc. Foram utilizados livros, dissertações e artigos de jornais. A pesquisa é de campo pela utilização de instrumentos como, por exemplo, questionário.

Denzin e Lincoln (2000, p. 1) apontam que a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa e naturalista de seu objeto de estudo. Isso significa que pesquisadores qualitativos estudam coisas em seu cenário natural, buscando compreender e interpretar o fenômeno em termos de quais os significados que as pessoas atribuem a ele.

De acordo com Bryman (1989), na pesquisa qualitativa a reflexão teórica do pesquisador ocorre durante ou quase no final do processo de coleta.

Na primeira etapa, foi aplicado um pré-teste (Apêndice A) utilizando-se um questionário composto de 9 questões fechadas com respostas dicotômicas, que, segundo Mattar (1994), são as que apresentam apenas duas opções de respostas, de caráter bipolar, do tipo: sim/não, concordo/não concordo, gosto/não gosto. Por vezes, uma terceira alternativa é oferecida, indicando desconhecimento ou falta de opinião sobre o assunto. Normalmente, é assim expressa: () **não sei** ou () **não tenho opinião formada**.

A inclusão desse tipo de resposta é, por um lado, desaconselhável, pois pode servir de fuga para aquelas pessoas que não desejam tomar uma posição. Por outro lado, a falta dessa opção pode provocar dificuldades para muitas pessoas, que, se vendo forçadas a escolher entre uma das alternativas bipolares, acabam dando respostas enganadoras. A resposta dicotômica é adequada para muitas perguntas que se referem a questões de fato, bem como a problemas claros e a respeito dos quais existem opiniões bem cristalizadas, e uma questão aberta que, segundo Mattar (1994), os respondentes ficam livres para responderem com suas próprias palavras, sem se limitarem à escolha entre um rol de alternativas. São utilizadas, normalmente, no começo do questionário. Existe concordância em que se deve partir de questões gerais para específicas. Uma pergunta aberta geral, do tipo "Quando se fala em política, o que vem à sua cabeça?", proporciona um "insight" na estrutura de referência do respondente e pode ser muito útil na interpretação de respostas a perguntas posteriores. Outro importante uso é na obtenção de informações adicionais e esclarecimentos, com indagações como: "Por quê?", "Por favor, explique", "Por que pensa dessa forma?", visando um levantamento inicial sobre a importância do assunto bom humor para os funcionários de empresas.

A amostra foi probabilística, que Mattar (1994) caracteriza como: "é aquela em que cada elemento da população tem uma chance conhecida e diferente de zero de ser

selecionado para compor a amostra”. O universo de pesquisa foi de 48 oito alunos e ex-alunos da graduação de Administração da Faculdade Magister e o objetivo foi a verificação da relevância de se discutir o assunto humor nas organizações, neste pré-teste, focado no humor na liderança.

A tabulação foi simples, de acordo com Mattar (1994), em que o número de respostas é igual ao número de entrevistas.

Os participantes não assinaram o termo de consentimento. Livres e esclarecidos, considerou-se o envio do email com as respostas como autorização para divulgação dos resultados.

Essa foi uma pesquisa inicial e não teve a pretensão de chegar a conclusões que sirvam para quaisquer empresas, mas apontar para o fato de que é pertinente a discussão sobre o bom humor dentro da empresa e na liderança como forma de melhorar o clima organizacional.

Na análise dos resultados, foi verificado que faltou perguntar sobre o que cada entrevistado consideraria humor no ambiente organizacional, conhecimento ou interesse deles no assunto. Esse tipo de pergunta fechada limitou muito a análise, pois não foi possível analisar a graduação do que o entrevistado considera como ambiente bem humorado ou não bem humorado. As perguntas deveriam ser mais detalhadas, contendo mais elementos na resposta que pudessem graduar essa relação do humor e liderança.

Nesse pré-teste, embora não de forma conclusiva, pôde-se verificar que existe, na opinião dos entrevistados, algum tipo de relação entre o humor do líder e a forma como se sentem no ambiente onde trabalham. Portanto, uma relação com hospitalidade, na qual a maioria dos entrevistados considerou como obrigação do líder promover essa sensação de bem-estar. Muito superficialmente pode-se pensar que existe uma relação, para os entrevistados, entre bom humor e hospitalidade por meio do clima organizacional, pois a maioria dos entrevistados cogitaria mudar de empresa devido à falta do humor no seu ambiente empresarial.

Na segunda etapa foram aplicados dois questionários, formulados pela autora da dissertação, chamados de Pesquisas de Bom Humor Organizacional, baseados em pesquisas de clima organizacional, que foram aplicados em uma empresa do setor privado, de origem italiana, do ramo de artigos para bebês e crianças..

O objetivo dos questionários foi medir a percepção dos funcionários sobre bom humor na organização em questão e se isso faz com que se sintam bem recebidos e confortáveis em trabalhar para a empresa, fazendo, assim, um link com a hospitalidade.

A amostra foi probabilística, que, segundo Mattar (1994), “é aquela em que cada elemento da população tem uma chance conhecida e diferente de zero de ser selecionado para compor a amostra”. O universo de pesquisa foi de 100 funcionários na primeira pesquisa e de 69 na segunda, todos da empresa Chicco, e o objetivo foi a verificação da percepção desses funcionários em relação ao clima de humor na organização.

3.2 Pesquisa

3.2.1 A empresa

A empresa objeto da pesquisa é a Chicco do Brasil, uma das divisões do grupo Italiano Artsana, representante de produtos para bebês e crianças.

O grupo Artsana foi fundado em 1946, com sede em Grandate, Lago de Como, Itália. Tem mais de 7.000 funcionários em todo o mundo e um movimento de mais de 1.400 milhões de euros.

O grupo conta com 19 subsidiárias, sendo 13 na Europa, com 10 unidades de produção no continente europeu, mais de 600 lojas e mais de 100 distribuidores por todo o mundo.

A distribuição da empresa é a seguinte:

Tabela 1. Distribuição dos negócios da empresa

Categorias de produtos	Roupas juvenis	Amamentação Cosméticos para Bebês Calçados Sanitários (Pic)	Brinquedos Incontinência Preservativos Cosméticos para Adultos
Países	EUA Bra/Arg Turquia Europa Oriental (Rússia) Extremo Oriente (China, Índia)	Reino Unido/Alem/Fra Suíça/Bel Latam Oriente Médio & África	Itália Espanha Portugal
Canais de Comércio	Franquia Chicco Lojas para Bebês Internet	Varejo Chicco Lojas de Departamento	Drogarias Venda em Massa Categorias Específicas Hospitais
	Crescer agressivamente	Crescer Seletivamente	Manter
Marcas	Chicco Boppy	Pic	Control Lycia Serenity NeoBaby Korff

Fonte: Mothercare- presentation nov/2008. Chicco

A empresa tem como valores corporativos:

1. **Criação de Valor** – *Stakeholders* internos e externos.

2. **Consumidor** – Cumprir a missão de promover valores como o cuidado com a vida, educação para o crescimento e bem-estar.

3. **Cuidado com o Cliente** - Compromisso em atingir benefícios mútuos.

4. **Organização de Alto Desempenho** – Foco no resultado comercial.

5. **Eficácia** – Definição de objetivos claros e ações focadas.

6. **Simplificação** – Atividades e processos.

7. **Multiculturalismo** – Atitude aberta à diversidade cultural.

8. **Empreendedorismo** – Promover o empreendedorismo e a inovação movidos por claro controle acionário.

9. **Cultura de Recompensa** – Análise de desempenho com recompensas.

10. **Ambiente de Trabalho Positivo** – Seguro, aberto e prazeroso para as pessoas.

A Chicco, criada em 1958, teve um movimento de mais de 700 milhões de euros em 2007 e um crescimento de 9% nesse ano, com relação a 2006, e uma extraordinária linha de produtos. Na Itália, tem 98% do “top of mind” e é uma das 10 marcas italianas conhecidas no mundo. Possui mais de duzentas lojas em 32 países, distribuídas como segue:

v Lojas Chico na Itália: 100

v Lojas Chico na Espanha: 20

v Lojas Chico em Portugal: 28

v Lojas Chico na Turquia: 14

v Lojas Chico no Brasil: 14

v Internacional: 30

A estratégia de distribuição da empresa é a seguinte:

LOJAS PARA BEBÊS – O ambiente natural da Chicco.

Meta: liderança de mercado.

LOJAS CHICCO – Enfatizam o mito da marca dedicada a bebês, a Linha de vanguarda no mundo.

Meta: Plano de Desenvolvimento de Franquia de ‘Qualidade’ (08-12)

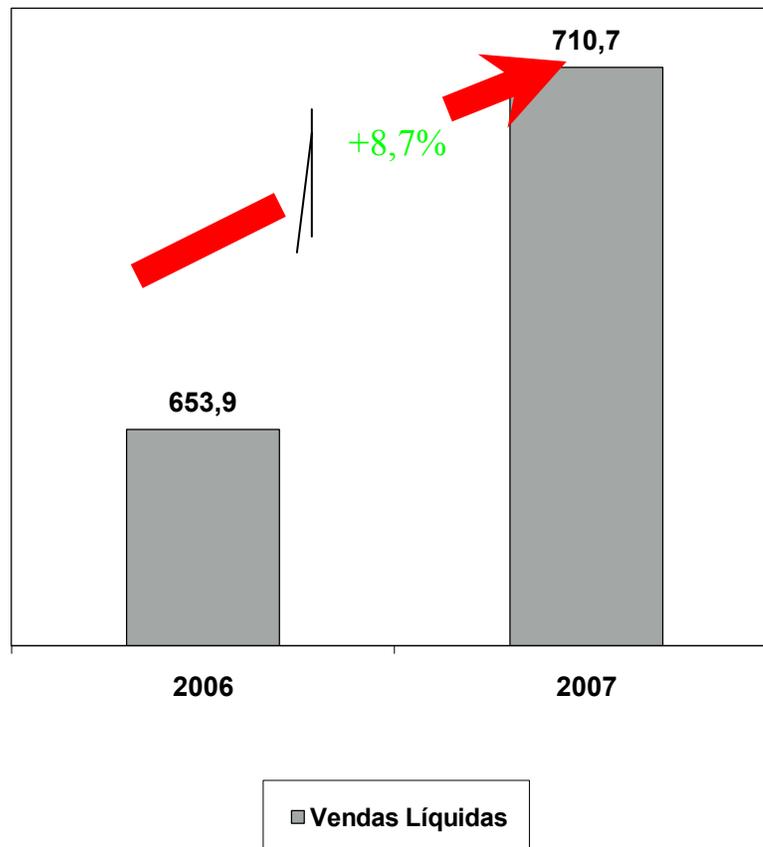
E-BUSINESS – Explorar o ‘boom’ global do canal, coordenando com clientes de *e-business* em nível internacional e iniciando a plataforma Chicco *e-business* em 2009.

FARMÁCIAS – Canal estratégico na Itália, Espanha e Portugal (mercados maduros) para fins de proximidade, credibilidade, estabilidade e lucratividade.

CANAIS DE OPORTUNIDADE: MASSA – Mercados estratégicos e maduros em categorias de impulso, por exemplo, brinquedos.

Tabela 2. Resultados comerciais de 2007

Resultados comerciais de 2007: REAL DE 2007

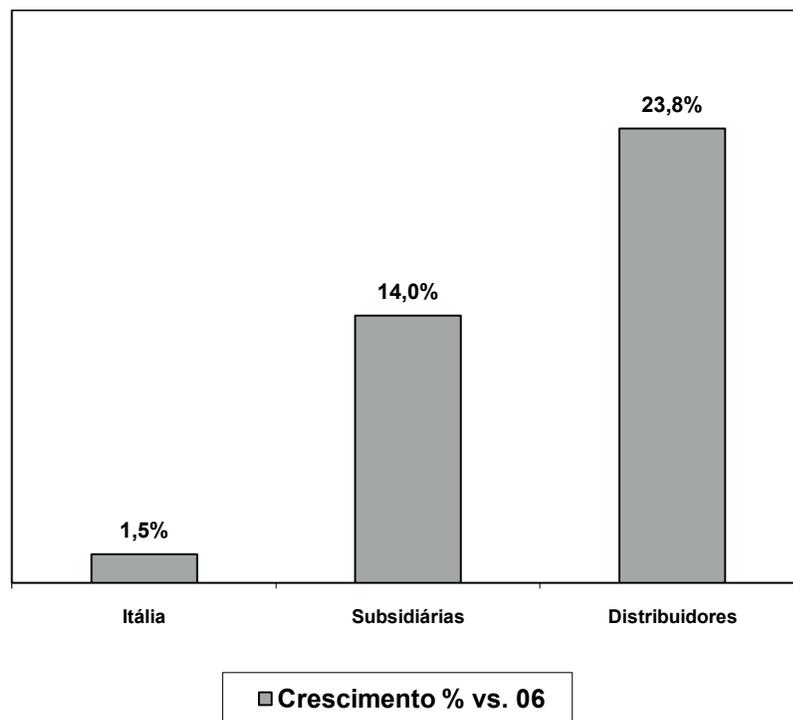


Todos os valores em milhões de €
Taxas de câmbio de 2008

Fonte: Mothercare- presentation nov/2008. Chicco

Tabela 3. Gráfico de crescimento dos itens cuidados com o bebê

Total de cuidados com o bebê +8,7%



Fonte: Mothercare- presentation nov/2008. Chicco

O gráfico acima demonstra o potencial de crescimento do segmento de produtos para bebês e crianças e a possibilidade de aumento da participação da empresa nesse mercado.

Uma das preocupações da empresa para promover o crescimento de uma forma saudável é o processo de comunicação com o mercado, conforme demonstrado em gráfico abaixo:

Tabela 4. Processo de comunicação interno



Fonte: Mothercare- presentation nov/2008. Chicco

As estratégias que serão adotadas pela companhia para o próximo biênio serão:

• FOCO NO VALOR DA LINHA GERAL 360° • Tornar-se o MITO da Linha Global dedicada apenas ao Alvo de Bebês de 0-36 por meio de Investimentos em COMUNICAÇÃO com o Alvo ADULTOS de 25+ (Big Bang Itália – Outono de 08).

• Ativação e coordenação de toda a faixa de CATEGORIAS DE PRODUTO, com crescimento seletivo na Área de **Bens Físicos** e desenvolvimento agressivo na Área de **Moda**.

- Aceleração do CRESCIMENTO INTERNACIONAL por meio de um plano coordenado nas Regiões Comerciais e um foco de destaque nos 5 Países-chave de Crescimento (EUA Fase 2, Brasil, Rússia, Índia e China).

- Melhoria da Estratégia de DISTRIBUIÇÃO SELETIVA com foco primário no Varejo para Bebês (Lojas Chicco e Lojas para Bebês) por meio do Projeto de Classificação de Cliente e início do E_BUSINESS (2009).

- Plano de INOVAÇÃO focado na seleção de plataformas inovadoras e Projetos Cruzados piloto.

- Exploração de oportunidades para EXTENSÃO DA MARCA com o modelo de comércio de Licenciamento (*Eyewear* 2009, Quartos 2010), alianças de marketing para desenvolver oportunidades prêmio para crescimento em mercados internacionais (por exemplo, acessórios Armani, Unilever Oral Care, De Longhi) e aquisições seletivas prêmio (partida) nas categorias Núcleo ou Complementar.

Coordenar a visão da linha Chicco em todo o mundo:

- Assegurar a coordenação e prioridades entre as categorias de produtos.
- Promover planos de inovação coordenados.
- Criar um processo ‘enxuto’ para assegurar bons serviços em termos de disponibilidade de produtos e controle de qualidade.
- Promover e lidar com atividades de comunicação para apoiar a Linha Chicco.
- Estabelecer atividades com o consumidor por região/canal.
- Explorar e gerenciar oportunidades de crescimento externo (Licenciamento, *Co-Branding*, Aquisições).

Políticas Internas:

A Chicco trabalha no sistema de franchising. Os franqueados têm obrigações com a imagem da empresa e têm de seguir normas estritas em relação à comunicação visual.

A política de recursos humanos da empresa prega a diversidade na formação do grupo como sendo fundamental para agregar diferentes pontos de vista, habilidades profissionais, experiências profissionais e acredita no potencial dos jovens.

A empresa oferece vale transporte, plano médico hospitalar e refeitório. A forma de remuneração nas lojas é variável, um percentual de 3% sobre a venda bruta, e não existe política de aumento.

Na administração, fazem-se avaliações periódicas que determinam prêmios ou aumento salarial por mudança de quartil e/ou promoção.

As promoções ocorrem por meritocracia e, obviamente, quando existe um posto vago. Quanto às oportunidades de crescimento, são vinculadas ao crescimento da empresa.

Em relação ao espaço físico, em média as lojas têm 150m², estão localizadas em shoppings e não têm salas para café e/ou lazer. Na administração, há salas de jogos e televisão, além de jogo de futebol uma vez por semana.

A empresa tem seu próprio código de conduta, definido em 1998, com o propósito de assegurar o respeito aos direitos humanos, tanto quanto salvaguardar o meio ambiente. Nesse código, prevê-se que qualquer colaborador ou fornecedor do grupo Artsana obedece a esses princípios dos direitos humanos e preservação ambiental como requisito contratual.

Analisando a empresa, os sites do grupo Artsana e da divisão Chicco pode-se notar a preocupação com a imagem da empresa e com a comunicação, além da qualidade dos produtos e, portanto, com a qualidade de profissionais contratados.

3.2.2 A pesquisa

A amostra foi selecionada de forma probabilística ou por conveniência, que, segundo Boyd & Westfall (1984), é o método de amostragem em que todos os elementos da população têm probabilidade conhecida, e diferente de zero, de pertencer à amostra.

A pesquisa foi realizada em duas partes. A amostra da primeira pesquisa foi constituída de 120 funcionários, distribuídos nas 14 lojas no Brasil e no escritório central. Segundo Boyd & Westfall (1984), os itens da amostra são selecionados por serem mais acessíveis.

A primeira parte foi realizada no período de 13 de novembro a 13 de dezembro de 2008, sendo aplicada para 120 funcionários da empresa Chicco do Brasil. A análise global dos resultados, em 2008, correspondeu a 100 questionários, que representaram 83,3% da população. O questionário utilizado para coleta de dados foi construído com 27 itens, divididos em três seções, com afirmativas sobre os diversos aspectos relacionados com o clima organizacional e o humor no ambiente de trabalho.

Na primeira seção, as primeiras quatro questões foram efetuadas com o objetivo de determinar o perfil demográfico dos entrevistados.

A segunda seção foi dividida em duas subseções, sendo que, na primeira, as questões de 5 a 20 são apresentadas acompanhadas de uma escala de respostas de 5 pontos, do tipo Likert. Ainda, as questões de 5 a 14 são relativas à opinião dos empregados sobre o ambiente e benefícios, sendo uma pesquisa de clima organizacional com o objetivo de medir o grau de satisfação dos funcionários em relação aos aspectos higiênicos e motivacionais da empresa.

As questões de 15 a 22 são relativas ao bom humor neste ambiente organizacional.

Na segunda subseção, as perguntas 23 e 24 são questões com respostas fechadas múltiplas, nas quais os entrevistados foram orientados a escolher as três principais, em suas opiniões, com o objetivo de levantar os fatores mais relevantes, motivacionais e de destaque da empresa.

A terceira seção do questionário é composta por três questões abertas, sendo as duas primeiras relacionadas às questões 23 e 24, nas quais o entrevistado tem a opção de explicar o porquê dos itens elencados, e a última diz respeito ao bom humor como fator influenciador na decisão de permanência ou não na empresa por parte dos entrevistados.

Na segunda parte da pesquisa – feita a partir da percepção da necessidade de algumas perguntas abertas complementares para detectar a questão da influência do humor no ambiente para os entrevistados – foi elaborado um questionário composto de 4 questões abertas para finalização da pesquisa anteriormente aplicada. Pedia-se a opinião sucinta dos entrevistados sobre como caracterizam o bom e o mau humor no ambiente de trabalho e de que forma isso influencia ou não o departamento onde atuam.

O universo da segunda parte da pesquisa foi composto, também, por 120 funcionários, distribuídos nas 14 lojas no Brasil e no escritório central. Segundo Boyd & Westfall (1984), os itens da amostra são selecionados por serem mais acessíveis.

Dos 120 questionários enviados 69 foram respondidos.

Esse documento foi encaminhado em anexo, via email, para ser preenchido no período de 29 de janeiro de 2009 a 1º de fevereiro de 2009. O questionário respondido deveria ser encaminhado via email para Isabel Solimeo, isabelsolimeo@hotmail.com.

3.2.3. Análise e discussão dos resultados

3.2.3.1. 1ª Parte da Pesquisa de Bom Humor Organizacional

O primeiro questionário foi enviado via email junto com o formulário de autorização e um texto com instruções de preenchimento, que se encontram nos apêndices B e C. A pesquisa foi realizada no período de 13 de novembro a 13 de dezembro de 2008. O questionário respondido foi encaminhado via email para um funcionário da empresa, que repassou para a autora.

O questionário foi composto por 27 questões, divididas em três seções. Na primeira seção, as primeiras quatro questões tinham o objetivo de identificar o entrevistado. Na segunda, as questões de 5 a 20 são representadas por cinco afirmativas, sendo que deveria ser escolhida apenas uma delas. As questões de 5 a 14 são relativas à opinião dos empregados sobre o ambiente e benefício, sendo uma pesquisa de clima organizacional.

As questões de 15 a 22 são específicas para tratar do bom humor nesse ambiente de trabalho e, também, são compostas por cinco afirmativas em que apenas uma deveria ser escolhida.

As questões 23 e 24 são perguntas com múltiplas respostas, em que se pede para relacionar as três principais, na opinião do entrevistado, e dizem respeito aos pontos fortes da empresa e o que eles consideram como motivadores nela.

A terceira seção é composta por três questões abertas, que serviram para auxiliar na análise dos resultados. As questões 25 e 26 estão relacionadas com as questões 23 e 24, e solicitam colocar, por ordem de importância, os pontos fortes e fatores motivacionais na opinião do entrevistado. Na questão 27, pergunta-se sobre o peso do bom humor nas decisões dos entrevistados em permanecer na empresa.

1ª Seção – Perguntas para identificação do perfil demográfico

De 120 questionários enviados 100 foram respondidos.

Na primeira seção, as quatro questões tinham o objetivo de traçar o perfil demográfico dos entrevistados.

Em relação ao cargo, 86 respondentes são funcionários de nível operacional, 10 de nível gerencial e 4 de nível técnico. Esse perfil se deve ao tipo de negócio - comércio - e ao

tipo de administração mais enxuta, na qual o nível gerencial é menor e a amplitude de supervisão é maior.

Em relação à localização dos entrevistados, 40 respondentes trabalham na matriz, onde lidam com clientes internos, e algumas vezes externos, 60 trabalham nas filiais, lojas, onde lidam diretamente com o cliente externo. A maior quantidade de funcionários concentra-se na linha de frente, possivelmente pelo tipo de negócio, que é comércio, varejo.

Em relação ao tempo de serviço, 84 entrevistados têm menos de 5 anos na empresa e 16 estão entre 6 a 10 anos na empresa.

Em relação ao sexo, 83 são mulheres e 17 do sexo masculino.

2ª Seção - Perguntas fechadas para análise do clima organizacional

Tabela 5. Análise do clima organizacional

Questões 5 a 14	Respostas	Comentários
5) O relacionamento entre as pessoas da sua equipe é:	No que se refere ao relacionamento entre as pessoas, 43 respondentes consideram o relacionamento na equipe como excelente, 54 consideram bom e apenas 3 consideram mais ou menos.	Considerando-se que 96 funcionários de diferentes departamentos veem o relacionamento dentro da empresa como excelente e bom, isso pode demonstrar o que diz Chanlat sobre a forma de administração influenciar a forma como as pessoas se sentem na organização.
6) A autonomia que você tem para propor melhorias na execução do seu trabalho é:	Satisfatória para 72 respondentes, 10 consideram como muito satisfatória e 18 respondentes consideram como sendo mais ou menos satisfatória a autonomia para propor melhorias	De acordo com Sá (2002), um trabalhador que não vê perspectiva em seu trabalho para desenvolver suas capacidades e de crescimento na empresa, não terá motivação para desenvolver bem sua função. Desenvolverá sua tarefa com pouca motivação e interesse, influenciando, assim, o bom andamento da dinâmica do meio patrimonial. Portanto, um ambiente avaliado por 82 respondentes em 100, de forma satisfatória e muito satisfatória em relação à

		autonomia para sugerir melhorias na qualidade do trabalho, possivelmente possa ser visto como um ambiente motivador, de acordo com Sá.
7) Em termos de realização profissional com o trabalho que executa, você se sente:	61 entrevistados responderam que se consideram realizados em termos profissionais em relação ao trabalho que executam, 25 muito realizados e 14 mais ou menos realizados.	Segundo Kahale (2004), a valorização/reconhecimento, gera pessoas entusiasmadas, valorizadas e felizes, que veem seu trabalho reconhecido e aumentam a produtividade da organização. O fato de 86 respondentes se considerarem realizados e muito realizados pode demonstrar que a empresa tenha essa preocupação com o ambiente, por entender que quando funcionários se sentem realizados com a tarefa que desempenham tornam-se funcionários mais comprometidos.
8) Em termos de sentir que suas ideias e sugestões são ouvidas pela empresa, você está:	59 entrevistados consideram-se ouvidos de forma satisfatória pela empresa, 4 de forma muito satisfatória, 31 consideram que são ouvidos e considerados de forma mais ou menos satisfatória, 6 de forma pouco satisfatória.	Para Schein (1989), a percepção do trabalhador de sua importância para os resultados da organização tem uma correlação direta com o clima organizacional. O gestor deve informar e retroalimentar o processo informativo e cultural da organização valorizando aspectos comportamentais positivos dos membros da equipe. 61 respondentes consideram que suas ideias são ouvidas pela empresa, o que tende a demonstrar que a empresa considera a opinião dos funcionários, que, de acordo com Kalahe (2004), pode ter um impacto positivo no clima organizacional. Porém 31 entrevistados consideram esse item como mais ou menos satisfatório e 8 como pouco satisfatório, o

		que pode servir como alerta para a necessidade da empresa em atentar para essa questão.
9) Você se sente reconhecido pelo trabalho que você executa?	60 respondentes sentem-se reconhecidos pelo trabalho que executam e 10 muito reconhecidos. 30 se sentem mais ou menos reconhecidos.	70 entrevistados consideram que a empresa reconhece a qualidade dos serviços prestados. De acordo com Sirota, Mischkind e Meltzer (2005), isso pode ser considerado como um fator motivacional, pois os funcionários esperam receber reconhecimento pelo trabalho que executam e, quando isso ocorre, contribui para a percepção de um clima organizacional saudável por parte deles. Quando 30 respondentes sentem-se apenas mais ou menos reconhecidos, isso pode ser um sinal de que uma maior atenção é necessária aos <i>feedbacks</i> dados aos funcionários por suas chefias.
10 – Em termos de estabilidade no emprego, as pessoas na sua área, incluindo você, sentem-se atualmente:	60 consideram-se seguros em seus empregos, 10 muito seguros, o que pode demonstrar que o clima dentro da empresa não é um clima de terror e insegurança. 30 se consideram mais ou menos seguros, mas não há índices inferiores a esse, o que pode corroborar esse clima agradável na empresa.	Pode-se inferir que o trabalho tem o cunho de inclusão social, e a perda dele pode trazer aos indivíduos, muito mais que só perda financeira, a sensação de exclusão da sociedade. Devido a isso, trabalhar sob o stress de poder perder o emprego a qualquer momento pode ser extremamente prejudicial ao clima organizacional. Isso implica dizer, segundo Lacombe e Heilborn (2003), que um ambiente que passe uma relativa segurança em relação à estabilidade, seja por meio da gestão ou por meio do ambiente onde está inserido o negócio, cria um clima mais tranquilo, mais propício para a realização das tarefas com mais atenção, uma vez que pouco existe aquele medo constante de ser despojado do trabalho, com

		todo peso social que representa para o entrevistado.
11 – Você conhece os critérios utilizados para promoção interna? Se sim, como você se sente em relação a eles?	45 entrevistados consideram-se satisfeitos com os critérios de promoções internas, 12 muito satisfeitos, totalizando 67 entrevistados que acham que os critérios são adequados, 21 estão mais ou menos satisfeitos, 5 pouco satisfeitos, 2 muito pouco satisfeitos, 5 não conhecem.	Kahale (2004) aponta algumas dimensões-chave pesquisadas que são consideradas como impactantes sobre a motivação, entre elas está a perspectiva de crescimento profissional: o sentimento de perspectiva de crescimento profissional na empresa é um grande alavancador e proporciona forte motivação em seus colaboradores. A possibilidade de crescimento é um fator que se expressa não apenas em uma ascensão dentro do organograma da empresa, mas na quantidade de desafios e no aumento de responsabilidades. Na empresa em questão, as promoções ocorrem por meritocracia e, obviamente, quando existe um posto vago. Quanto às oportunidades de crescimento, são vinculadas ao crescimento da empresa. Portanto, 28 funcionários estão entre mais ou menos satisfeitos e muito pouco satisfeitos, o que pode demonstrar uma falta de clareza por parte da empresa nesses critérios, e essa insatisfação pode ser pelos próprios critérios ou pelo desconhecimento deles, sendo que 5 não conhecem esses critérios. Isso pode servir de alerta para a empresa para que ela reveja esse aspecto da administração.
12 - A quantidade de treinamento que você vem recebendo é:	37 entrevistados consideram-se satisfeitos com a quantidade de treinamento que recebem, 2 muito satisfeitos, totalizando 39 pesquisados que acreditam ser suficiente a quantidade de treinamento oferecido. Um	Segundo Luz (2003), para que ocorra sinergia entre as pessoas para melhoria dos processos em uma organização, é necessário que haja educação com ênfase para treinamento continuado e autonomia, envolvendo as

	<p>ponto a observar é que esse percentual contempla menos da metade do universo pesquisado e é um ponto fundamental a ser considerado, uma vez que treinamento pode ser considerado motivacional, além de preparar melhor os funcionários para a realização das funções.</p> <p>37 consideram a quantidade de treinamento mais ou menos satisfatória, 16 pouco satisfatória, 8 muito pouco satisfatória.</p>	<p>pessoas em decisões, formulações de estratégia, nos limites dos cargos e níveis de competência exercidos. Essa postura empresarial, além de melhorar os processos pela constante qualificação dos envolvidos, serve como gatilho motivador, pois considera e respeita a opinião dos funcionários, além de investir na melhoria das suas qualificações, investindo em treinamentos que os aperfeiçoam.</p> <p>O total de 61 respondentes que consideram a quantidade de treinamento de mais ou menos satisfatória a pouco satisfatória é um dado relevante e mereceria melhor atenção da empresa.</p>
<p>13 - O relacionamento entre o superior imediato e os subordinados dentro da sua equipe é:</p>	<p>54 entrevistados disseram ter um relacionamento satisfatório entre chefe e equipe. 19 disseram ser muito satisfatória essa relação, totalizando 73 entrevistados satisfeitos com o grau de relacionamento entre chefe e subordinados. 27 disseram ser a relação mais ou menos satisfatória.</p>	<p>Kahale (2004) diz que o papel do líder e seu estilo de liderança são fundamentais para desenvolver a satisfação dos funcionários no trabalho. Contribuem para a motivação da equipe, o comprometimento dos funcionários, a confiança na empresa, a segurança e o sentimento de valorização do funcionário.</p> <p>Pode-se, portanto, inferir a importância da liderança na satisfação dos funcionários e, por conseguinte, na qualidade do trabalho. 73 entrevistados consideram o relacionamento dos superiores e da equipe como positivo, o que vem ao encontro dos aspectos gerais abordados.</p>
<p>14 - Levando os itens acima em consideração, como você se sente em trabalhar na empresa?</p>	<p>Quando 73 entrevistados estão satisfeitos com o grau de relacionamento entre chefe e subordinados em seus departamentos, isto pode significar que a empresa tem essa preocupação em seu estilo de gestão com os relacionamentos interpessoais</p>	<p>Pode-se pensar, então, que o papel do líder nessa equação é importante para o sucesso de qualquer negócio. Schein (1989:186) acredita que é importante em uma organização a investigação de pequenos grupos como um caminho para a compreensão</p>

	e a questão da liderança em seus processos.	da cultura organizacional. Uma organização é concebida pela materialização de uma ideia, que é transformada num esquema, por meio dos processos, em que haverá a divisão de atividades para serem executadas pelas pessoas. Por isso, ela deve ser constituída por um grupo de pessoas com os mesmos objetivos, que devem ser claros, explícitos, e devem ter uma coordenação de atividades, por meio de divisão de tarefas e hierarquia de autoridade e responsabilidade. De onde se pode inferir ser uma das premissas da empresa objeto de estudo.
--	---	---

Fonte: Elaborado por Isabel Solimeo (2008) com dados analisados a partir da pesquisa realizada.

3ª Seção: Perguntas sobre bom humor organizacional

Tabela 6. Bom Humor Organizacional

Questões 15 a 22	Respostas	Comentários
<p>15 – Considerando-se Bom Humor como um estado de leveza, no qual sejam permitidas piadas, brincadeiras respeitadas, enfim, com objetivo de tornar o ambiente mais agradável, como você vê a empresa?</p>	<p>68 entrevistados consideram que o bom humor dentro da empresa é satisfatório. 26 consideram o bom humor na empresa muito satisfatório, totalizando 94, ou quase a totalidade dos entrevistados, o que tende a demonstrar que o ambiente é leve, bem humorado, dentro dos limites do respeito. 6 entrevistados disseram ser pouco satisfatório.</p>	<p>Lashley (2004) diz que o bom humor pode servir como fator agregador e de melhoria do clima organizacional, pois a falta de alegria, prazer e humor destrói a autoconfiança e a capacidade de trabalho das pessoas. Não existe possibilidade de motivação nas organizações que não oferecem aos seus funcionários um ambiente propício ao desenvolvimento do poder pessoal.</p>
<p>16 - Considerando-se Bom Humor como um estado de leveza, no qual sejam permitidas piadas, brincadeiras respeitadas, enfim, com objetivo de tornar o ambiente mais agradável, como você vê o departamento onde atua?</p>	<p>50 entrevistados acreditam que esse estado de leveza e bom humor acontece no departamento onde atuam de forma satisfatória. 45 de forma muito satisfatória, mostrando uma totalidade de 95. Parece demonstrar que a empresa, de uma forma geral, e em cada departamento, permite, se não incentiva, a prática de um clima agradável e descontraído. 5 informaram que consideram como pouco satisfatório o humor no departamento em que trabalham.</p>	<p>Silva (s/d) diz que um ambiente de trabalho no qual as pessoas possam ser bem humoradas na dose certa – sem displicência – é fundamental para o aumento da produtividade e da satisfação no trabalho. As empresas poderiam estimular isso por meio de ações simples, como, por exemplo, oferecendo pequenos agrados aos funcionários, ao disponibilizar revistas de humor na área do cafezinho, incentivando os funcionários a se confraternizarem descansando a mente por alguns instantes. Na visão dos entrevistados, a empresa objeto do estudo tem esse clima bem humorado, leve e descontraído, permissivo de brincadeiras dentro do âmbito organizacional, o que é coerente com o resultado da parte sobre clima organizacional, que mostra o clima organizacional geral</p>

		classificado como bom.
17 – Em seu departamento, o seu chefe imediato é bem humorado, de acordo com a definição acima de bom humor?	92 entrevistados consideram o superior imediato como sendo bem humorado. 8 entrevistados acharam mais ou menos bem humorado.	<p>Kushner (1998) diz que apesar da importância do bom humor no espaço de trabalho, é necessário que esteja presente também nos níveis hierárquicos mais elevados, pois são as referências para toda a equipe de colaboradores. Se os próprios Diretores de uma empresa, por exemplo, forem extremamente fechados e mal humorados irão refletir em toda sua equipe parte dessa imagem, minimizando o bom clima entre os subordinados e, automaticamente, reduzindo a criatividade, produtividade, satisfação e motivação.</p> <p>Se 92 entrevistados consideram o líder imediato como bem humorado, de uma forma geral, pode-se inferir que existe uma relação entre a postura do líder e a visão geral da empresa com relação a esse ambiente leve e descontraído de bom humor, e isso reflete dentro da organização, provavelmente ‘contaminando’ os demais integrantes.</p>
18 – Em seu departamento, os colegas são, em sua maioria, bem humorados, de acordo com a definição acima de bom humor?	85 entrevistados consideram seus colegas como bem humorados e 15 como mais ou menos bem humorados.	A empresa deve se preocupar com a busca de resultados e com a qualidade, mas deve entender que isso só ocorrerá se considerar a importância que as pessoas têm nesse processo. A liderança por meio do humor pode ajudar a prover a empresa de um ambiente mais “leve”, no qual as pessoas se sintam bem recebidas e, portanto, bem em trabalhar e, com isso, conseguir que a produtividade seja maior, se não no curto prazo, mas, certamente, no longo prazo (LACOMBE, 2000, p. 202). Como 85

		entrevistados consideram os colegas, de uma forma geral, como bem humorados, pode-se inferir que se deve à postura do líder e à visão geral da empresa. Esse ambiente leve e descontraído de bom humor se reflete dentro da organização, provavelmente 'contaminando' todos os integrantes.
19 – Qual grau de importância você atribuiria ao bom humor em um ambiente de trabalho?	68 entrevistados consideram importante o bom humor em um ambiente de trabalho e 32 entrevistados consideram muito importante. Portanto, o total dos entrevistados considera que o bom humor no ambiente de trabalho traz contribuições importantes para um clima organizacional agradável.	O bom humor pode ter o cunho simbólico da inclusão, pois ele agrega valores e pessoas, além de contagiar. Desse ponto de vista, o bom humor pode ser considerado como uma função de hospitalidade dentro da empresa. Lin (2006) diz que um ambiente saudável repercute na produtividade. Quando os funcionários estão felizes no trabalho, eles se sentem mais motivados e, conseqüentemente, produzem mais e melhor. Analisando os resultados, todos os entrevistados consideram importante o bom humor no ambiente de trabalho. Daí pode-se inferir que, na percepção desses entrevistados, há essa visão de que o bom humor é agregador e repercute na produtividade, fazendo que, possivelmente, os funcionários produzam melhor, por meio dessa percepção que eles têm de que é importante essa discussão sobre um ambiente leve e bem humorado.
20 – Acha importante que a empresa promova situações em que se desenvolva um ambiente de bom humor, como atividades de lazer, um ambiente leve, agradável, divertido,	54 entrevistados acham importante que a empresa promova situações em que se desenvolva um ambiente de bom humor, como forma de hospitalidade. 44 consideram muito	Kushner (1998) diz que a força da criação de um ambiente que pareça leve e bem humorado não pode ser subestimada, pois passa a mensagem de que, ali, as pessoas são bem humoradas e

<p>permitindo liberdade aos funcionários em manifestar bom humor como forma de fazer os funcionários se sentirem bem-vindos à empresa?</p>	<p>importante, totalizando 98, o que é quase a amostra total. Apenas dois funcionários acharam que isso seria mais ou menos importante.</p>	<p>alegres, uma vez que quem entra no ambiente tende a tentar adivinhar o caráter e atitudes dos que lá trabalham, pela aparência deste ambiente.</p> <p>Analisando os resultados, pode-se inferir que, na opinião dos entrevistados, o bom humor pode ser usado como ferramenta para melhoria do clima organizacional, e ações feitas pela empresa no sentido de melhorar esse ambiente e o próprio relacionamento interpessoal utilizando-se do bom humor seriam produtivas.</p>
<p>21- Acha que o bom humor permitido e/ou divulgado pela empresa, como as situações descritas acima, faz com que se sintam bem recebidos pela empresa e queira permanecer nela?</p>	<p>84 entrevistados acham que sim, que o bom humor difundido pela empresa faz com que se sintam acolhidos e que queiram continuar trabalhando na empresa. Esse dado pode ser considerado relevante, uma vez que uma política de difusão de bom humor por parte da empresa pode ser considerada como fator motivador e pode aumentar a produtividade, melhorar o ambiente e assim fazer com que os resultados sejam positivos para a empresa e para os funcionários. 16 funcionários acham que isso influenciaria mais ou menos.</p>	<p>Pela visão de Lin (s/d), o bom humor deveria ser filosofia dentro da empresa e, portanto, começar a ser difundido pelos Recursos Humanos. Ser visto como algo natural e como parte do dia a dia da empresa. Sendo assim, a disseminação do uso do bom humor já pelos Recursos Humanos da empresa, como forma de fazer os funcionários se sentirem bem em trabalhar nessa empresa, fazer com que se sintam bem recebidos e acolhidos por ela pode ser considerado como uma função de hospitalidade.</p> <p>84 respondentes acreditam que a postura da empresa que permite esse ambiente leve, descontraído e bem humorado seja importante para que se sintam acolhidos pela empresa, e que pesa para a decisão de permanecer ou não na empresa, o que corrobora a visão de Lin.</p>
<p>22 – Acha importante uma discussão sobre um ambiente bem humorado dentro de empresas como relação de hospitalidade (fazer os funcionários</p>	<p>57 entrevistados consideram importante uma discussão sobre um ambiente bem humorado dentro da empresa como relação de hospitalidade. 38 consideram</p>	<p>De acordo com Morreal (1997), o humor pode ser um instrumento extremamente efetivo para a melhoria do clima de uma empresa, uma vez que ele aumenta a</p>

<p>sentirem-se bem recebidos e parte da empresa)?</p>	<p>como muito importante, totalizando 95, que pode ser considerado como um valor expressivo. 5 respondentes consideram como mais ou menos importante.</p>	<p>produtividade, reduz conflitos nos locais de trabalho e pode melhorar a comunicação, além de reduzir o stress. Ele pode ser usado como uma ferramenta de gestão efetiva e, devido a isso, fazer com que os funcionários sintam-se acolhidos e bem recebidos pela empresa, resultando em uma relação na qual a hospitalidade pode ser percebida.</p> <p>Do total de 95 entrevistados entendendo que essa discussão é importante, pois, conforme visto na pergunta 21, consideram como ato de hospitalidade da empresa o uso do bom humor para a criação de um ambiente mais leve, pode-se inferir que na opinião desses entrevistados o bom humor possa ser utilizado como instrumento para quebrar a barreira entre as pessoas e agregá-las, servindo como uma forma de exercício de hospitalidade.</p>
--	---	--

Fonte: Elaborado por Isabel Solimeo (2008) com dados analisados a partir da pesquisa realizada.

*Fechadas Múltiplas: (aceitam mais de uma opção como resposta)***Tabela 7. Imagem da Empresa e Aspectos de Gestão**

Questões 23 a 24	Respostas	Comentários
<p>23. Dos itens abaixo relacionados, que se referem ao desempenho da empresa no mercado, pede-se que marque 3 opções que considerem, hoje, como os principais pontos fortes da empresa, na sua visão:</p>	<p>Os itens mais escolhidos foram: qualidade do produto, qualidade do atendimento, imagem da empresa, equipe de profissionais. Isso pode significar que, na opinião dos entrevistados, a imagem da empresa e a qualidade de produto e do atendimento prestado representam o diferencial competitivo da empresa. Isso implica dizer que a imagem que o cliente tem da empresa, do produto e do atendimento faz com que ela se destaque no mercado, e essa imagem e qualidade do atendimento têm relação com a forma com que os entrevistados atendem aos clientes.</p>	<p>É fato que toda empresa deve correr atrás de resultados. Para isso, de acordo com Lacombe (2000), o conceito de imagem empresarial é um importante elemento no dia a dia de qualquer empresa, estando relacionado com todas as suas áreas de atuação. A criação de uma imagem empresarial positiva, que se enquadre dentro dos valores e “gostos” dos seus públicos, corresponde potencialmente a um retorno, igualmente positivo, destes públicos relativamente às iniciativas desenvolvidas pela empresa, sendo o ponto-chave para o sucesso de qualquer organização empresarial. Paralelamente, é o ponto de partida para a criação e manutenção de uma relação estável e duradoura, o que corresponde à fidelização de clientes. Para tanto, é importante que o trabalhador tenha conhecimento dessas dimensões e é importante que a empresa entenda que são eles, os trabalhadores, os maiores responsáveis pela imagem que a empresa tem no mercado. A percepção pelo trabalhador de sua importância para os resultados da organização tem uma correlação direta com o clima organizacional e, pelo que se pode analisar dos itens elencados, há esse conhecimento por parte dos entrevistados na empresa.</p>

<p>24 – Dos itens abaixo relacionados, que dizem respeito aos aspectos ergonômicos e de gestão da empresa, marque 3 opções que considera, hoje, como principais fatores de motivação (<i>marque somente as opções que retratam o real sentimento de hoje e não como você gostaria que fosse</i>).</p>	<p>Integração da equipe de trabalho, oportunidade de crescimento, estabilidade no emprego, gostar do que se faz, salário somado a benefícios, imagem da empresa, desafios existentes no trabalho, relação com a liderança da equipe, ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que executa e ambiente descontraído e bem humorado foram os itens mais destacados.</p>	<p>Herzberg apud Lacombe (2000) cita que a satisfação no cargo é função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo, são os chamados "fatores motivadores". A insatisfação no cargo é função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo, enriquecimento do cargo (ampliar as responsabilidades), são os chamados "fatores higiênicos". Nos itens elencados pelos entrevistados, há um equilíbrio entre os fatores higiênicos e motivacionais no que consideram como elementos importantes para motivação.</p>
--	--	--

Fonte: Elaborado por Isabel Solimeo (2008) com dados analisados a partir da pesquisa realizada.

Qual a relevância de se entender o que os entrevistados consideram como fatores motivadores, dentre os itens elencados?

Entender o mecanismo de motivação dos entrevistados pode ser um instrumento muito útil para a empresa, para a criação e manutenção de um clima organizacional adequado.

Lacombe (2000) diz que as pessoas são diferentes no que toca à motivação.

- As necessidades variam de indivíduo para indivíduo;
- Os valores sociais também são diferentes;
- As capacidades para atingir objetivos também diferem;
- Os objetivos são distintos de pessoa para pessoa;
- As necessidades, os valores e as capacidades variam no mesmo indivíduo ao longo do tempo.

Apesar de todas as diferenças apontadas, o processo que dinamiza o comportamento é mais ou menos semelhante para todas as pessoas.

- O comportamento é causado por estímulos internos e externos.
- O comportamento não é causal ou aleatório, mas sim orientado para um objetivo.

- Em qualquer comportamento existe sempre um impulso, um desejo, uma necessidade que representam os motivos do comportamento.

Assim, fica claro que ninguém pode motivar ninguém. “A motivação cobre grande variedade de formas comportamentais. A diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar, de forma razoavelmente clara, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões” (Bergamini, 1997). Isso significa que o incentivo dado pela organização no que se refere ao fator extrínseco deve ser adequado aos seus funcionários, de acordo com o significado interno que cada um atribui ao seu trabalho. “Se queremos motivar as pessoas em seus trabalhos, Herzberg sugere dar ênfase à realização, ao reconhecimento, ao próprio trabalho, à responsabilidade e ao crescimento”

Na última parte, as perguntas de números 25 a 27 são questões abertas que foram efetuadas com o objetivo de serem questões exploratórias a serem homogêneas durante a análise.

3ª Parte: Questões Abertas: (Questões exploratórias para complementar a análise da pesquisa)

Tabela 8. Imagem da Empresa, Gestão e Bom Humor

Questões 25 a 27	Respostas	Comentários
25 - O que você considera, hoje, como os principais pontos fortes de sua empresa frente ao mercado? Por quê?	As vantagens que mais apareceram foram qualidade do produto, imagem da empresa, qualidade do atendimento, segurança, preço, empresa multinacional em expansão, oportunidades de crescimento, pontos de venda, marketing, relação custo-benefício. Isso é coerente com a questão 23, que mostra que a visão dos entrevistados sobre a empresa está muito vinculada à imagem da empresa em relação ao mercado, fazendo uma estreita ligação da qualidade do produto com a qualidade do atendimento, e isto só é perceptível para o consumidor se os funcionários promoverem esse atendimento de qualidade aos clientes.	Pode-se entender que a qualidade se torna cada vez mais importante para as empresas. Principalmente na área de serviços, em que a avaliação da qualidade é feita do primeiro contato até a finalização. E os funcionários têm grande responsabilidade e importância nisso, por isso a percepção dos entrevistados sobre os pontos fortes da empresa, como sendo principalmente a questão da imagem e qualidade do atendimento, pode inferir um comprometimento maior da parte desses funcionários com a empresa. Como justificativas da escolha desses pontos fortes, foram destacados principalmente a gestão da empresa que é focada na qualidade e no

		interesse em encantar o cliente.
26 - O que você considera, hoje, como os principais Fatores de Motivação para os funcionários da sua empresa? Por quê?	Os itens que mais apareceram foram: benefícios, imagem da empresa, oportunidade de crescimento, estabilidade no emprego, crescimento profissional, gostar do que se está fazendo, bom relacionamento, liberdade de expressão, ambiente descontraído, treinamento, reconhecimento. O que é coerente com a questão 24, que aponta como fatores importantes para os entrevistados possibilidade de crescimento, aumentos salariais e estabilidade no emprego, que pode ser percebida por um ambiente em que sejam valorizados, respeitados e se sintam seguros, o que pode ser propiciado pelo uso do humor como ferramenta de gestão, gerando um ambiente hospitaleiro e, dessa forma, dando relativa confiança e segurança aos entrevistados.	Nas justificativas oferecidas pelos entrevistados para a escolha dos itens motivacionais, se mostra que a empresa oferece um equilíbrio entre os fatores higiênicos e motivacionais, como ambiente para os entrevistados, e isso é reconhecido por eles e apreciado, sendo também diferenciais para determinação da permanência ou não na empresa.
27 - Você considera o bom humor como fator de grande importância para sua decisão em continuar na empresa? Por quê?	Para 15 entrevistados, o fato do ambiente organizacional não ser bem humorado não influenciaria na decisão de permanecer na empresa, e citam como razões o fato de considerarem bom ter um ambiente agradável, porém o profissionalismo, a seriedade e o respeito são itens de maior importância. E, para 85 entrevistados, é fator de relevante peso para decisão entre permanecer na empresa ou não. Dentre as principais razões citadas pelos entrevistados, estão o fato do bom humor contribuir para um ambiente mais leve e agradável, ser mais fácil lidar com pessoas bem humoradas, porque se passa muito tempo dentro da empresa, porque o	Essas observações tendem a corroborar a afirmação de Morreal (1997) de que o humor pode ser um instrumento extremamente efetivo para a melhoria do clima de uma empresa, uma vez que ele aumenta a produtividade, reduz conflitos nos locais de trabalho e pode melhorar a comunicação, além de reduzir o stress. Ele pode ser usado como uma ferramenta de gestão efetiva e, devido a isso, fazer com que os funcionários sintam-se acolhidos, sintam-se bem recebidos pela empresa, resultando numa relação em que a hospitalidade pode ser percebida.

	bom humor estimula a criatividade, porque quando se está alegre se produz mais e porque o bom humor torna o ambiente melhor, reduzindo o stress.	
--	--	--

Fonte: Elaborado por Isabel Solimeo (2008) com dados analisados a partir da pesquisa realizada.

O bom humor e o riso são considerados padrões mentais positivos juntos ao hábito da persistência. Algumas pesquisas indicam que as pessoas bem humoradas, otimistas e pró-ativas conseguem atingir suas metas, encontram saídas às pressões e limitações de seus trabalhos, têm associações mentais mais facilitadas e conseguem criar laços sociais mais facilmente, portanto lidam melhor com grupos.

Quando se é capaz de rir de determinado problema adquire-se a capacidade de resolvê-lo ou de aprender a lidar com ele.

Considerando-se que o clima no ambiente de trabalho é reflexo do comportamento emocional dos empregados em relação a vários fatores (motivação, satisfação, integração organizacional, nível de cobrança, nível cultural, produtividade, entre outros), se o bom humor for estimulado nas organizações pode-se entender que terão resultados, em termos de produtividade, harmonia e comprometimento de funcionários, melhores e isso possivelmente seria repassado aos clientes, resultando em uma maior satisfação deles.

Portanto, é possível acreditar que é importante incentivar o riso saudável no trabalho como pré-requisito para motivar o grupo, resolver conflitos, influenciar positivamente toda a organização e mantê-la saudável.

Existe alguma relação entre o bom humor na empresa e a percepção da hospitalidade da empresa pelos funcionários?

De acordo com Lin (s/d), bom humor não só é o melhor remédio, como diz o ditado, mas é uma força motivacional dinâmica para estreitar laços da equipe, eliminando o stress, promovendo relações mais saudáveis, minimizando a rotatividade de funcionários, licenças por doenças e doenças que ameacem a saúde. Ao mesmo tempo, ele maximiza a satisfação no trabalho e otimiza a atitude bem humorada no trabalho. O bom humor, de fato, é o mais barato e disponível destaque do bem-estar organizacional.

O bom humor pode ter o cunho simbólico da inclusão, pois ele agrega valores e pessoas, além de contagiar. Desse ponto de vista, o bom humor pode ser considerado como uma função de hospitalidade dentro da empresa.

Um ambiente saudável repercute na produtividade. Acredita-se que quando os funcionários estão felizes no trabalho eles se sentem mais motivados e, conseqüentemente, produzem mais e melhor.

É possível inferir que pessoas bem humoradas e sorridentes desencadeiam um clima mais amigável e participativo dentro de um ambiente de trabalho, pois fazem com que todos se sintam à vontade para dialogar e trocar informações. O contrário ocorre em ambientes nos quais não existe esse bom humor difundido.

3.2.3.1. 2ª Parte da Pesquisa de Bom Humor Organizacional

O segundo questionário foi enviado via email, junto a um texto com instruções de preenchimento que se encontram nos apêndices E e F. Na segunda parte da pesquisa foi feito um questionário com 4 questões abertas para finalização da pesquisa anteriormente aplicada. Foi pedida a opinião sucinta dos entrevistados sobre algumas questões, como o que caracteriza o bom e mau humor no ambiente de trabalho e de que forma isso influencia ou não o departamento onde atua.

A amostra da segunda pesquisa foi constituída de 120 funcionários, distribuídos nas 14 lojas no Brasil e no escritório central. Segundo Boyd & Westfall (1984), os itens da amostra são selecionados por serem mais acessíveis.

Dos 120 questionários enviados 69 foram respondidos.

Esse documento foi encaminhado anexo, via email, para ser preenchida no período de 29 de janeiro de 2009 a 1º de fevereiro de 2009. O questionário respondido deveria ser encaminhado via email para Isabel Solimeo, isabelsolimeo@hotmail.com.

A pesquisa é composta de duas partes. Na primeira, são questões para identificação do perfil demográfico.

1ª Parte – Perguntas para identificação do perfil demográfico

De 120 questionários enviados 69 foram respondidos.

Na primeira parte do trabalho, as quatro questões tinham o objetivo de traçar o perfil demográfico dos entrevistados.

Em relação ao cargo, 59 respondentes são funcionários de nível operacional e 10 de nível gerencial.

Quanto à localização dos entrevistados, 16 trabalham na matriz, onde lidam com clientes internos e, algumas vezes, externos; 53 respondentes trabalham nas filiais, lojas, onde lidam diretamente com o cliente externo. A maior quantidade de funcionários se concentra na linha de frente, possivelmente pelo tipo de negócio, que é comércio, varejo.

Na questão relativa ao tempo de serviço, 59 entrevistados têm menos de 5 anos na empresa, 10 entrevistados têm de 6 a 10 anos de empresa.

Em relação ao sexo, 59 são mulheres e 10 do sexo masculino.

Na segunda parte do trabalho foram feitas quatro questões abertas para identificação da opinião dos entrevistados em relação à influência direta do bom ou mau humor no seu local de trabalho e consequências.

Na primeira pergunta, pede-se que o entrevistado fale, de forma sucinta, como ele caracteriza uma pessoa bem humorada no ambiente de trabalho.

De acordo com Miller (1997), existem algumas aptidões interpessoais relacionadas ao humor que podem facilitar a comunicação que irá além da estrutura de recepção de mensagem, tornando possível o bom fluxo de informações por todos os membros da equipe, pois pode quebrar resistência.

Miller (1997) afirma, ainda, que incluem fatores como correr riscos, críticas construtivas, objetividade, capacidade de ouvir atenta e ativamente, compreensão e reconhecimento dos interesses, gostos, aversões, necessidades, desejos e realizações dos outros. Abrangem, acima de tudo, senso de humor para transpor os muitos obstáculos que a equipe enfrentará na busca da meta almejada.

Devido a isso, se levantou quais características uma pessoa bem humorada teria, na opinião dos respondentes, e identificou-se quais apareciam mais vezes.

Baseando-se, então, em Miller, dividiu-se as respostas em categorias:

Tabela 9. Categorias de pessoas bem humoradas

Relações Interpessoais	Manifestações Físicas	Traços de personalidade
Tratamento aos colegas e brincadeiras saudáveis.	Sorrisos e cumprimentos.	Bom ânimo; respeitador; alegre; comunicativo; incentivador; alto astral; padrão emocional estável e positivo.

Fonte: Elaborado por Isabel Solimeo (2008) com dados analisados a partir da pesquisa realizada.

Ainda de acordo com Miller (1997), o especialista no assunto, A. Meacham afirma em seus artigos que “a risada também liberta as pessoas de outro tipo de tensão – a tensão interpessoal”. Essa seria a razão pela qual alguns consultores se têm especializado em levar o humor ao local de trabalho. As ferramentas de aptidões de comunicação, ou interpessoais, na dinâmica de grupo podem ser importantes para a sinergia da equipe e para a colaboração entre seus integrantes. A diferença entre um grupo de trabalho que cumpre sua tarefa com as pessoas tentando esganar umas às outras e um grupo que age como uma equipe funcional

e criativa pode residir na colaboração por meio de relações interpessoais positivas. Essa é simplesmente outra forma de descrever a autonomia em equipes e organizações.

Algumas respostas que podem ilustrar essas categorias são:

O respondente Jair classifica uma pessoa bem humorada no ambiente empresarial como: “Pessoas que se comunicam com as outras e que estão sempre de bem com a vida”.

A respondente Maria classifica como: “Uma pessoa bem humorada trabalha com bom ânimo, trata bem seus colegas de trabalho, respeitando. Exemplo: dá os cumprimentos pela manhã com bom dia e um sorriso, certamente isso torna o ambiente também mais agradável e positivo para começar o dia”.

Bruna diz que: “Quando a pessoa é alegre, comunicativa, incentiva as outras pessoas etc.”.

Pâmela diz que: “Muitas vezes é através de brincadeiras saudáveis, alto astral, atitude positiva, é uma pessoa que sempre consegue separar sua vida pessoal do profissional”.

Para Márcia, “Uma pessoa boa que gosta do que faz e tem um bom relacionamento com a equipe”.

Laura diz que “Uma pessoa que gosta de tratar bem as outras e não se limita a assuntos profissionais no convívio do dia a dia com os colegas”.

Para Jorge, “Uma pessoa que tem um bom relacionamento com os demais da empresa, uma pessoa que dá atenção aos outros, sabe descontraír o ambiente nos momentos certos, pois sabe de suas responsabilidades dentro da empresa”.

Anderson fala que “Caracterizo da seguinte forma: Pessoa que é possível ter um diálogo de forma direta e cordial, sempre disposta a colaborar com o próximo, não traz problemas pessoais para o trabalho”.

Já Regina diz que “Otimista, sempre com uma palavra de incentivo, expressão alegre, marcante pelo humor, equilibrada para dirigir a própria vida e interagir na vida de seus amigos, animada e perseverante. É a pessoa que espera sempre o melhor”.

Para Val, “Uma pessoa bem humorada é uma pessoa que permite brincadeiras, proporciona um ambiente informal, descontraído. Que faz uma conversa se tornar agradável e conseguimos nos sentir à vontade para desenvolver um trabalho”.

Corroborando essas opiniões dos entrevistados, Gretz (2006) diz que as pessoas com senso de humor tendem a ser mais criativas, menos rígidas, mais flexíveis e mais dispostas a considerar e incorporar novas ideias e métodos. O segredo do bom humor é ver

as coisas por um outro ângulo. Situações que parecem sérias e difíceis tornam-se, às vezes, simples de se lidar quando vistas de modo bem humorado.

Ainda de acordo com Gretz, humor é o estado de espírito, disposição, temperamento. Está ligado ao ânimo de cada pessoa e também de todo o grupo. O humor do grupo influi no humor de cada pessoa e vice-versa.

Concordando com Gretz, todos os entrevistados acham que uma pessoa bem humorada no ambiente de trabalho traz influências positivas e ‘contagia’ os demais funcionários.

Na segunda questão, pediu-se aos entrevistados que caracterizassem uma pessoa mal humorada no ambiente de trabalho.

Utilizando-se as mesmas categorias baseadas em Miller (1997), se identificou quais apareciam mais vezes, na opinião dos respondentes:

Tabela 10. Categorias de pessoas mal humoradas

Relações Interpessoais	Manifestações Físicas	Traços de personalidade
Mau relacionamento com os demais; incapacidade de ouvir e não aceita críticas.	Sisudo; cara fechada e não cumprimentar.	Fechada; impaciente; descontente; desmotivada; negativa e grossa.

Fonte: Elaborado por Isabel Solimeo (2008) com dados analisados a partir da pesquisa realizada.

Voltando a Miller (1997), a ausência de humor pode gerar dificuldades em aceitar críticas construtivas, falta de objetividade, incapacidade de ouvir atenta e ativamente, incompreensão dos interesses, gostos, aversões, necessidades, desejos e realizações dos outros.

De acordo com uma pesquisa de Rothbard (2006), sobre o efeito do humor com que chegam os funcionários de um *call center* sobre o andamento do trabalho, as pesquisadoras descobriram que tanto o bom humor quanto o mau humor afetam a produtividade do empregado, mas que o bom humor tem efeito mais poderoso. Constatou-se, também, que o humor com o qual funcionário chega ao escritório tem um efeito importante sobre o seu ânimo no decorrer do dia – e sobre o seu desempenho em suas atribuições. Para Rothbard (2006), isso demonstra que a performance de uma empresa pode ser melhorada por meio de

esforços que ajudem os funcionários a lidarem com as frustrações a que são expostos no dia a dia e, da mesma forma, a ausência de bom humor dentro de uma empresa pode reforçar esse efeito negativo da falta de humor dos funcionários.

A conclusão a que ela chega é que o efeito do mau humor era só um pouco diferente do efeito do bom humor. Os funcionários mal humorados atendiam um número menor de chamadas por hora e demonstravam menor envolvimento com o trabalho. Todavia, o mau humor não resultava na transferência de um número maior de ligações (para a supervisão) e tampouco reduzia o tempo disponível para os clientes, mas repercutia na produtividade, além de ser ‘contagioso’.

Algumas respostas para ilustrar:

Para Mary, “São pessoas que são fechadas, sempre estão com o semblante sisudo e não se abrem para ao menos falar um oi”.

Para Bruno, “Que chega, não dá um bom dia, fica de cara fechada”.

Edson diz que “Pessoa que chega e não dá um bom dia, fica de cara fechada, não fala com você etc.”.

Bruna acha que “Uma pessoa descontente, que não sabe diferenciar sua vida pessoal da profissional, desmotivada, sem perspectivas de vida e muito negativa”.

De acordo com Pâmela, “Baixo astral, negativa, não tem objetivos e nem sonhos, e com certeza influi no ambiente e no andamento da loja”.

Giceli diz que “Que sempre está de cara feia, é grossa, seca e de poucas palavras”.

Já Luciana diz que “Isolada, fechada, não aceita críticas, leva tudo a sério, pensando sempre no lado negativo das situações”.

Anderson diz que “Acredito que são pessoas que só pensam em seus problemas e não colaboram com o próximo, quando solicitado costumam não se importar em agradar aos companheiros de trabalho, costumam agir de forma individualista e acreditam que são os melhores”.

Para Carol, “Aquela pessoa chata, depressiva, implicante, desanimada e de mal com a vida. Geralmente pouco tolerante com outras pessoas”.

Para Flor, “Uma pessoa mal humorada que consegue até mesmo deixar os outros de mau humor”.

Da mesma forma que os entrevistados concordam que o bom humor é ‘contagante’, pensam sobre o mau humor e o quanto isso deixa o departamento com um clima ruim,

interferindo da produtividade, o que vem ao encontro das conclusões da pesquisa de Rothbard (2006).

Na questão 3, pergunta-se de que forma uma pessoa mal humorada afeta o departamento onde atua o entrevistado.

Ainda baseando-se nos pressupostos de Miller (1997), dividiu-se em categorias comuns, a seguir:

Tabela 11. Categorias de Atitudes e Consequências do mau humor no departamento

Atitudes	Consequências
Transmite desânimo; dificulta o diálogo; causa atritos; prejudica a comunicação e retém informações.	Afeta o andamento do departamento; o trabalho não flui; o ambiente fica pesado; clima pesado; ambiente desagradável; mau humor contagia e desmotiva.

Fonte: Elaborado por Isabel Solimeo (2008) com dados analisados a partir da pesquisa realizada.

De acordo com Rothbard (2006), a bagagem trazida pelo indivíduo para o ambiente organizacional influencia a qualidade do trabalho exercido por esse indivíduo. Rothbard diz que numerosas pesquisas feitas ao longo das últimas duas décadas limitaram-se aos conflitos entre os interesses da família e do trabalho, porém poucos estudos analisaram de fato o efeito do humor sobre o desempenho do profissional no local de trabalho.

Rothbard e Wilk (2006) descobriram que tanto o bom quanto o mau humor afetam a produtividade do empregado naquele ambiente, mas que o bom humor tem efeito mais poderoso. Constatou-se, também, que o humor com o qual funcionário chega ao escritório tem um efeito importante sobre o seu ânimo no decorrer do dia – e sobre o seu desempenho em suas atribuições. Para Rothbard (2006), isso demonstra que a performance de uma empresa pode ser melhorada por meio de esforços que ajudem os funcionários a lidarem com as frustrações a que são expostos no dia a dia. Portanto, para elas, conhecer esse estado de humor e saber como atuar sobre ele pode ser uma ferramenta importante para a empresa.

As conclusões a que chegaram as pesquisadoras foram que o humor com que as pessoas chegavam ao trabalho apresenta uma influência mais definitiva e consistente do

que outra variável, porém o que acontece durante o expediente pode modificar esse estado de humor.

Seguem algumas respostas dos entrevistados, que confirmam a opinião de Rothbard (2006):

Para Ana, “O mal humorado afeta, e muito, no andamento do departamento, com a sua cara feia, não colaborando com as informações, e, se ele fica calado, o trabalho não flui”.

Bruno acha que “Deixa o ambiente pesado”.

Jair diz que “Esta pessoa sempre vai transmitir um certo desânimo às outras pessoas”.

Para Fernando, “Deixa o clima pesado entre os companheiros e dificulta o diálogo”.

Para Kelly, “Uma pessoa mal humorada faz com que as outras pessoas a evitem pelo seu estado, só permitindo falar somente o necessário, isso impede um bom relacionamento entre a equipe”.

Bruna afirma que “Eu particularmente não consigo obter o meu rendimento desejado, o clima se torna muito pesado e desagradável, o que, infelizmente, acaba afetando a todos”.

Para Mary, “Desmotiva a equipe com seu jeito baixo astral. Desta maneira, com certeza afeta muito o ambiente de trabalho”.

Giceli diz que “O mau humor contagia todo mundo, você perde a vontade de falar com essa pessoa e o clima se torna pesado, e isso é muito ruim, pois passamos mais tempo no trabalho do que em casa”.

Para Laura, “Uma pessoa mal humorada não facilita, e sim prejudica a troca de informações importantes para o trabalho dela e das outras, fazendo assim com que o trabalho acabe não saindo da melhor forma possível, já que desmotiva os funcionários. O humor de todos influencia, e muito, no trabalho. Funcionário motivado e feliz, satisfeito, trabalha mais e com maior qualidade”.

Regina diz que “A pessoa mal humorada não consegue raciocinar bem diante dos problemas e, por fim, não consegue tomar a melhor decisão; contagia o ambiente com seu mau humor e as pessoas ao seu redor”.

Rafael diz que “Deixando o clima tenso e difícil de se trabalhar”.

Quando se fala de humor no ambiente organizacional, há de se considerar se a falta de humor, ou o mau humor, afeta a produtividade, e se o “mau humor ou bom humor” pode “contaminar” os demais integrantes de uma equipe.

De acordo com Gretz (2006), humor é o estado de espírito, disposição, temperamento. Está ligado ao ânimo de cada pessoa e também de todo o grupo. O humor do grupo influi no humor de cada pessoa e vice-versa.

Na pergunta 4, se quer saber de que forma uma pessoa bem humorada afeta o clima no departamento dos entrevistados.

Baseado em Miller (1997), dividiu-se em categorias, a seguir:

Tabela 12. Categorias de Atitudes e Consequências do bom humor no departamento

Atitudes	Consequências
Pensamentos positivos; transmite ânimo; facilita comunicação; influencia o humor dos que estão ao seu redor; torna o ambiente descontraído e transmite energia positiva.	Deixa o clima melhor; ambiente agradável; aumenta comprometimento; deixa o trabalho mais leve; produz um ambiente saudável e melhor; o trabalho flui melhor; aumenta a produtividade e traz harmonia.

Fonte: Elaborado por Isabel Solimeo (2008) com dados analisados a partir da pesquisa realizada.

O que parece ser consenso entre todos os entrevistados é que o bom humor pode ter o cunho simbólico da inclusão, pois ele agrega valores e pessoas, além de contagiar. Vendo por esse ponto de vista, o bom humor pode ser considerado como uma função de hospitalidade dentro da empresa.

Lacombe (2000) diz que um ambiente saudável repercute na produtividade. Quando os funcionários estão felizes no trabalho, eles se sentem mais motivados e, conseqüentemente, produzem mais e melhor.

Para Kushner (1998), pessoas bem humoradas e sorridentes desencadeiam um clima mais amigável e participativo dentro de um ambiente de trabalho, pois fazem com que todos se sintam à vontade para dialogar e trocar informações. Ocorre de forma contrária em ambientes nos quais não existe esse bom humor difundido.

Um ambiente bem humorado pode se tornar mais criativo e produtivo. Em contrapartida, um ambiente mal humorado tende a ser pessimista, menos flexível e pouco criativo, pois as pessoas nesse ambiente tendem a apresentar maiores resistências às mudanças e, desta forma, limitam seus resultados devido à baixa motivação em buscar alternativas estimulantes para a realização das atividades.

Kushner (1998) diz que o bom humor dentro de uma organização tem um papel imprescindível para lidar com crises. Ele é, por exemplo, ideal para amenizar a hostilidade. A hostilidade pode acontecer em várias situações dentro de uma empresa, desde uma conversa particular até uma apresentação formal. No entanto, seu potencial destrutivo é maior na presença de um grupo, nesse caso podendo desencadear o “efeito arrastão”, isto é, a propagação desse estado. Os entrevistados demonstram essa percepção do quanto o bom humor pode facilitar crises e decisões evitar o stress.

E, na ocorrência da hostilidade, a melhor reação é o uso do bom humor. Se considerar que alguém faça uma pergunta hostil e a reação do respondente for, num primeiro momento, uma brincadeira pertinente, isto desarma o interlocutor, acalma a plateia e dá ao orador chance de elaborar e responder de forma séria a pergunta do interlocutor.

Algumas respostas de entrevistados:

Para Ana, “O trabalho fica leve, flui com tranquilidade, os pensamentos são na maioria positivos e o ambiente fica bem mais agradável, afinal passamos a maioria do tempo no trabalho”.

Para Anderson, “Deixa o clima melhor para trabalhar”.

Pereira diz que “Deixa o ambiente descontraído e melhor para trabalhar”.

Para Márcia, “Uma pessoa bem humorada tem palavras positivas, é comprometida com o trabalho e está disposta a ajudar seus colegas e o ambiente fica harmonioso e gostoso de trabalhar”.

Já para Bruna, “Contribui para um bom rendimento de todos, se torna um ambiente agradável, pois, afinal, passamos a maior parte de nossos dias no trabalho do que até mesmo em nossa própria casa, por isso acredito que um ambiente bem humorado é fundamental”.

Para Pâmela, “Afeta totalmente o lado positivo, pois trabalhar ao lado de uma pessoa bem humorada com certeza é muito agradável e contribui de maneira prazerosa”.

Mary acha que “Torna o ambiente mais leve para se trabalhar, descontraído, desta forma automaticamente todo o restante seguirá bem”.

Para Giceli, “Assim como o mau humor contagia, o bom humor também, o clima fica leve, agradável, e é assim que tem que ser! Mas bom humor tem que ser com responsabilidade”.

Já Laura diz: “Ela facilita a troca de informações, trabalha com maior qualidade e influencia o humor das pessoas que estão à sua volta, fazendo, assim, com que a empresa se torne um ambiente sadio e que produz melhor”.

Para Helena, “Com uma postura aberta, contribui na “solução” de pequenos problemas do dia a dia e torna a convivência mais harmoniosa”.

Anderson diz que “A pessoa bem humorada normalmente facilita a convivência com o próximo e, em função disso, os resultados alcançados pela equipe sempre são melhores”.

Zilles (2003) diz que valorizar o bom humor dentro das organizações pode ser uma ótima estratégia para estimular a criatividade, pois pode permitir ao indivíduo enfrentar de modo criativo e produtivo todas as situações importantes da vida, seja na área pessoal ou profissional, por meio da formação de padrões de pensamentos otimistas e realistas. Pode ser considerado como um elemento chave para se reduzir a resistência a mudanças e aos medos que surgem como consequência das tensões geradas diante de situações novas ou complexas. No local de trabalho, a disseminação do “bom humor”, pode encorajar e facilitar o bom desempenho das tarefas.

Barsoux (1993) diz que o humor também tem um papel mais abrangente nos negócios, reforçando e dividindo valores em todos os níveis: unindo times nas organizações, moldando e perpetuando a cultura organizacional e, até mesmo, ajudando anunciantes a segmentar seus consumidores por pistas de humor com as quais eles respondem a estímulos.

Entende-se que as questões relativas ao bom humor podem influenciar diretamente na interação social de uma empresa e, portanto, no seu clima organizacional. Essas interações foram fundamentadas por Ball e Johnson (apud LASHLEY e MORRISON, 2004, p. 281). Segundo os autores, “em uma organização de hospitalidade, os receptores e provedores de humor podem ser gerentes, funcionários, clientes ou, na realidade, qualquer um admitido na organização ou envolvido com ela”.

Embora essa definição tenha sido feita para organizações que oferecem hospitalidade comercial, pode-se extrapolar esse conceito para além das empresas que atuam na oferta de hospitalidade comercial, como hotéis e restaurantes, pois se entende que

a hospitalidade é importante para o desempenho de todas as organizações, especialmente as que atuam no setor de serviços e que estabelecem relações diretas com os clientes. É possível supor que se o bom humor estiver presente no dia a dia de uma empresa aumentasse a possibilidade de abertura para receber o outro nesse espaço e de acolher suas necessidades. O bom humor seria um elemento facilitador para a superação de certas formalidades geradas por uma hierarquia impositiva, que pode atrapalhar e distorcer a realidade do convívio social dentro da empresa, dificultando as práticas de hospitalidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo dessa pesquisa não foi fazer uma pesquisa de clima organizacional, mas entender a influência do humor, bom ou mau, nas interações dentro de uma empresa, e os resultados dessas interações no seu clima geral.

Para alcançar tal objetivo, fez-se um estudo exploratório na empresa Chicco do Brasil, analisando o clima organizacional e a percepção dos entrevistados sobre a influência do humor nesse processo, verificando se o humor pode gerar ambientes hospitaleiros ou hostis.

Em um primeiro momento, a pesquisa buscou identificar o clima organizacional da empresa, fazendo perguntas sobre os aspectos higiênicos e motivacionais da administração (HERZBERG APUD LACOMBE, 2000).

Analisando esses resultados, a maioria dos entrevistados se considera muito satisfeita e satisfeita em trabalhar na organização.

Pode-se inferir que o clima é agradável no trabalho e isso é vantajoso para todas as partes envolvidas, funcionários e empresa, podendo gerar um maior envolvimento com o trabalho e melhores desempenhos e resultados.

Em um segundo momento, analisou-se as questões do humor na empresa e nos departamentos, nas quais a maioria dos entrevistados entendeu que essa discussão é importante e considerou como ato de hospitalidade da empresa o uso do bom humor para a criação de um ambiente mais leve, podendo-se inferir que, nas suas opiniões, o bom humor possa ser utilizado como instrumento para quebrar a barreira entre as pessoas e agregá-las, servindo como uma forma de exercício de hospitalidade, e que consideraria deixar a empresa pela falta desse humor no ambiente em que atua.

Analisando os resultados, é possível acreditar que é importante incentivar o riso saudável no trabalho como pré-requisito para motivar o grupo, resolver conflitos, influenciar positivamente toda a organização e mantê-la saudável, no caso da empresa objeto do estudo.

Pode-se inferir que pessoas bem humoradas e sorridentes desencadeiam um clima mais amigável e participativo dentro de um ambiente de trabalho, pois fazem com que todos se sintam à vontade para dialogar e trocar informações. Verifica-se o contrário nos ambientes onde não existe o bom humor difundido.

Analisando-se os resultados das pesquisas, pode-se concluir que isso ocorre na empresa objeto do estudo, pois, na percepção dos entrevistados, existe esse bom humor e ele auxilia na manutenção de um clima organizacional saudável e agradável.

Em um terceiro momento, foram feitas questões abertas para que os respondentes definissem o que seriam pessoas bem e mal humoradas, e para que dissessem de que forma as pessoas bem e mal humoradas interferiam no departamento onde atuavam.

Definiram-se, então, categorias e marcaram-se as características que mais apareciam nas respostas dos entrevistados. Pôde-se concluir que as pessoas com senso de humor tendem a ser mais criativas, menos rígidas, mais flexíveis e mais dispostas a considerar e incorporar novas ideias e métodos, enquanto a ausência de humor gera dificuldades em aceitar críticas construtivas, pode gerar falta de objetividade, incapacidade de ouvir atenta e ativamente, incompreensão dos interesses, gostos, aversões, necessidades, desejos e realizações dos outros.

Concordando com Gretz (2006), todos os entrevistados acharam que uma pessoa bem humorada no ambiente de trabalho traz influências positivas e ‘contagia’ os demais funcionários.

É possível inferir que há uma relação entre esse ambiente bem humorado, o clima satisfatório e melhorias nos resultados da empresa por meio da satisfação dos funcionários, que produzem mais e atendem melhor o cliente nas empresas do setor de serviços e comércio.

Pensando dessa forma, infere-se que a disseminação do uso do bom humor pela empresa, como forma de fazer os funcionários se sentirem bem em trabalhar nela e fazer com que se sintam bem recebidos e acolhidos pela empresa, pode ser considerado como uma função de hospitalidade.

Vendo assim, conforme definido no primeiro capítulo, a hospitalidade atuaria como forma de estimular a intimidade e salientar o sentido de comunidade na organização, promovendo a camaradagem, fortalecendo, assim, as relações e integrações entre os colaboradores.

Lacombe (2000) diz que um ambiente saudável repercute na produtividade. Quando os funcionários estão felizes no trabalho eles se sentem mais motivados e, conseqüentemente, produzem mais e melhor.

Pode-se pensar, então, que pessoas bem humoradas e sorridentes desencadeiam um clima mais amigável e participativo dentro de um ambiente de trabalho, pois fazem com

que todos se sintam à vontade para dialogar e trocar informações, ocorrendo o contrário quando falta o bom humor.

As pesquisas, entretanto, tiveram limitações devido ao método utilizado, questionários eletrônicos, e os resultados não podem ser extrapolados para outras organizações. Mas sugerem que é um assunto que merece ser aprofundado em suas investigações e demanda maiores discussões dentro do ambiente empresarial.

Apesar disso, com este trabalho foi possível organizar alguns conceitos que se encontravam dispersos na bibliografia e fornecer uma interpretação particular sobre eles, visando facilitar a compreensão e apresentar a proposta básica desse trabalho.

Como conclusão final, deve-se ressaltar a relevância da organização pensar de forma inovadora, atentando para a satisfação de seus funcionários como forma de melhorar a sua performance. Acredita-se que o objetivo do trabalho tenha sido cumprido e que foi possível inferir que um ambiente bem humorado se torna mais criativo e produtivo e que, em contrapartida, um ambiente mal humorado tende a ser pessimista, menos flexível e pouco criativo, pois as pessoas, nesse ambiente, tendem a apresentar maiores resistências às mudanças e, desta forma, limitam seus resultados devido à baixa motivação em buscar alternativas estimulantes para a realização das atividades. Isso permite sugerir que o bom humor organizacional pode ser utilizado como mais uma ferramenta no auxílio da gestão do clima organizacional dentro das organizações de serviços ou comércio.

Foi possível, também, estabelecer a relação entre o uso do bom humor pela empresa e a forma como o funcionário sente-se recebido pela empresa, podendo-se inferir que o bom humor pode ser considerado uma função de hospitalidade e acolhimento dentro de uma organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBORNOZ, S. *O que é trabalho*. 6. ed. São Paulo: Brasiliense, 1998.
- ANTUNES, M. T. P. MARTINS, E. *Capital intelectual: verdades e mitos*. Revista de Contabilidade & Finanças da USP – FEA – Departamento de Contabilidade e Atuária. São Paulo – SP, ano XIII, nº 29, p.41-54, mai/agos.2002.
- ARENDT, H. *A condição humana*. Trad. Celso Lafer. Rio de Janeiro : Forense Universitária, 1989.
- BAUM, M. S.; GONÇALVES, O. *Ativos intangíveis – mensurar ou ignorar*. In Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 8., 2001, Gramado. Anais da VIII Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul. Gramado: RS, 2001. v.3, p.101-120.
- BARSOUX, J.L. *Humor, management and business culture*. New York: Cassel, 1993.
- BECKER, B E.; HUSELID, M A.; ULRICH, D. *Gestão Estratégica de pessoas com “Scorecard”: interligando pessoas, estratégia e performance*. 6 ed. São Paulo: Campus , 2001. 266 p.
- BENNIS, W , et al. *Liderança e gestão de pessoas: autores e conceitos imprescindíveis*. São Paulo: Publifolha, 2002. 202 p.
- BERGAMINI, C.W.; CODA, R. *Psicodinâmica da Vida Organizacional Motivação & Liderança*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- BOM SUCESSO, E. *Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho*. São Paulo: Qualitymark, 2002.
- BOYD, Jr. H.W. ; WESTFALL, R. *Pesquisa mercadológica: texto e casos*. FGV, Rio de Janeiro, 1984.

BLUMENFELD, E. *Humor at work: the guaranteed, bottom-line, low-cost, high-efficiency guide to success through humor*. Atlanta: Peachtree Publishers, Ltd. 1994.

BRUYNE, P. e outros. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

BRYMAN, A. *Research Methods and Organization Studies*, Unwin Hyman, London, 1989.

BUENO, S. *Dicionário da Língua Portuguesa*. Edição revisada. São Paulo, FDT, 2000. pg. 415

CARDOSO, S.H. O poder do riso. *Revista Cérebro & Mente*. Núcleo de informática biomédica. Campinas, Jun.2002.

CAVALLET, S. R.; DENARDI, C.; DIRKSEN, E. C.; HARO, M. E. N. *O significado do trabalho*. Disponível em: <http://www.sanepar.com.br/sanepar/sanare/v11/Significado/significado.html> , acesso em: 10/07/08.

CHANLAT, J.F. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1992.

CHANLAT, J.F. Modos de Gestão, saúde e segurança no trabalho. In: _____. *Recursos humanos e subjetividade*. Petrópolis : Vozes, 1996. p. 118- 128.

CHANLAT, J.F. Por uma Antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, J. F (coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*, as. [trad. Ofélia de Lanna Sette Tôrres] 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996. Vol. I.

CHICCO. Mothercare- presentation. São Paulo: Novembro 2008. 1 CD-ROM.

CODA, R. *O valor do diagnóstico de clima: entrevista concedida a Patrícia Bispo.*

Endereço: <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4042&org=2> (14-03-2005)(acesso em 14-06-2006) FEA USP.

COELHO, C.L.M. *Cultura organizacional e a identidade do trabalhador.* Rio de Janeiro: Contemporânea, v.V, nº 1, 2000.

CONTRADIOPOULOS, A.P. e. al. *Saber preparar uma pesquisa,* São Paulo: Hucitec & ABRASCO, 1994.

DELLAGNELO, E. H. L.; SILVA, C. L. M. *Novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações?* O&S, v. 7, n. 19, p. 19-33, set./dez. 2000.

DANTAS, J. C. *Alienação e participação.* *Revista de Administração Pública,* Rio de Janeiro, n.22, p. 20-55, abr./jun. 1988.

DAVIS, S. *Managing corporate culture (Business Strategist Series).* Cambridge: Ballinger Pub Co., 1992.

DEJOURS, C. *A loucura do trabalho.* São Paulo : Cortez/ Oboré, 1992.

DEJOURS, C. *Uma visão do sofrimento humano nas organizações.* In: CHANLAT Jean François (coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas.* [trad. Arakcy Martins Rodrigues] 3ª ed., São Paulo: Atlas, 1996. vol. I, p. 151-173.

DEMO, P. *Metodologia do conhecimento científico.* São Paulo: Atlas, 2000.

DENCKER, A.; BUENO, M.(Org) *Hospitalidade: Cenários e oportunidades.* São Paulo: Thomsom, 2003.

DENCKER, A. *Hospitalidade e Mercado.* NP Comunicação, Turismo e Hospitalidade. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO. Trabalho

apresentado no NP 19 - Comunicação, Turismo e Hospitalidade do V encontro do Núcleo de Pesquisa da Intercom, 2005.

DENZIN, N.K., LINCOLN, Y. *Handbook of Qualitative Research*, 2nd edition, Thousand Oaks, Sage Publications, Inc.2000.

DESSLER, G. *Conquistando comprometimento: como construir e manter uma força de trabalho competitiva*. São Paulo: Makron Books, 1997. 250 p.

DIAS, C. M. M.; GIDRA, G. Hospitalidade: da simplicidade à complexidade. In DENCKER, A. F.M. (Org.). *Planejamento e gestão em turismo e hospitalidade*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004, p. 124.

DUNCAN, W. J . Humor in management: Prospects for administrative practice and research. *Academy of Management Review*. [S.l.], vol. 7, n. 1, p. 136-142, 1982.

DRUCKER, P.F. *Administrando para o futuro; os anos 90 e a virada do século*. São Paulo: Pioneira, 1996.

EDWINSSON, L. O capital intelectual como instrumento de gestão. *Administração e finanças*. Case Studies – Skandia. Insight. jul/ago. 1997.

FERGUSON, M. *The Aquarian Conspiracy: personal and social transformation in our time*. New York : St. Martin's Press, 1976.

FRANKL, V.E. *Em busca de sentido*. São Leopoldo : Sinodal, 1991.

FLEURY, M.T.L. Aprendendo a mudar - aprendendo a aprender. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 30, n. 3, p. 5-11, jul. /set. 1995.

FLEURY, M.T. L.; FISCHER, R. M. *Cultura e poder nas organizações*. Rio de Janeiro: Atlas, 1991.

- FLEURY, M. T. L. Estória, mitos, heróis: cultura organizacional e relações de trabalho. *Revista de Administração de Empresa*. São Paulo, out./dez. 1987.
- FREITAS, M. E. Cultura organizacional: grandes temas em debate. *Revista de Administração de Empresa*. São Paulo, jul./set. 1991.
- FREUD, S. “O futuro de uma ilusão (1927)”. In: *Obras completas* [Trad. Jayme Salomão] Rio de Janeiro: Imago, 1996. vol. XXI, p. 11-63.
- GEERTZ, C. *A interpretação das culturas*. São Paulo: LTC, 1989.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo. Atlas. 1991.
- GRETZ, P. *Mais vida no trabalho*. Viabilização de Talentos Humanos. Disponível em <http://www.gretz.com.br/index.htm>, acessado em 07.07.2007, às 10h.
- GODBOUT, J. T. *O Espírito da dádiva*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.
- GUIMARÃES, P.C.M. O humor e o exercício da liderança. *Revista eletrônica Kplus*. Ed.81.mai-2006. Disponível em <http://kplus.cosmo.com.br/materia.asp?co=47&rv=Vivencia>, acessado em 12.03.2008, às 16h.
- GRUGULIS, I. *Nothing serious? Candidates' use of humor in management training*. *Human Relations* vol. 55(1)., London, The Tavistock Institute, Sage Publications, p. 387-406, 2002.
- HANDY, C. *Deuses da administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura organizacional*. São Paulo: Vértice, 1987.
- HERZBERG, F. Novamente: como se faz para motivar funcionários? In: BERGAMINI, C. W. e CODA, R. *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

HIRSCHMAN, A. O. *As paixões e os interesses: argumentos políticos para o capitalismo antes de seu triunfo*. Trad. de Lúcia Campelo. Rio de Janeiro : Paz e Terra, 1979.

HUMOR. In: LAROUSSE, B. *Larousse escolar da língua portuguesa*. 2 ed. São Paulo: Larousse do Brasil.

JENKINS, J. *Humor in Business*. In Context – A quarterly of humane sustainable culture. Spring, 1986. Disponível em <http://www.context.org/ICLIB/ICI3/Jenkins.htm>. Acessado em 10.07.2008, às 16h.

KANAANE, R. *Comportamento Humano nas Organizações: O homem rumo ao século XXI*. São Paulo: Atlas, 1995.

KAPLAN, R. S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação . Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro : Elsevier, 1997. 350 p.

KATZ, D.; KAHN, R. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1970.

KLEIN, M. *Nosso mundo adulto e suas raízes na infância (1959)*. In: *Inveja e Gratidão* [trad. Elias Mallet da Rocha Barros e Liana Pinto Chaves] 4ª ed.- Rio de Janeiro: Imago, 1991. Vol. III, p. 280-297.

KUPFER, M. C. *Freud e a Educação, o Mestre do Impossível*. 3ª ed. São Paulo: Editora Scipione, 1995.

KUSHNER, M.L. *Um toque de humor: como agir de forma espirituosa para obter sucesso nos negócios*. 2 ed. Rio de Janeiro: Record, 1998.

LACOMBE, F. *Recursos Humanos – Princípios e Tendências*. São Paulo: Saraiva, 2000.

LACOMBE, F; HEILBORN, G. *Recursos Humanos – Princípios e Tendências*. São Paulo: Saraiva, 2003.

- LANNA, M. Nota sobre Marcel Mauss e o Ensaio sobre a dádiva. *Revista de Sociologia Política*, 14: 173-194, Curitiba, 2000.
- LASHLEY, C.; MORRISON, A. (org.) *Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado*. São Paulo: Manole, 2004.
- LIN, J.Y. *Feature Article One: Transforming HR For The One-World-Class Performance*. HDR gateway, 2003. Disponível em <http://www.hrdgateway.org/hub5/hrdgateway/8-2003/index.htm>, acessado em 07.06.2008, às 15h.
- LUCENA, M. D. da S. *Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados*. São Paulo: Atlas, 2004.194 p.
- LUZ, J. P. da. *Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina*. Florianópolis: UFSC, 2001. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, 2001. Disponível em: <<http://www.estela.ufsc.br/defesa/pdf/10805/pdf>>. Acesso em: 1º maio 2002
- LUZ, R.. *Gestão da ambiência organizacional*. Rio de Janeiro : Qualtymark, 2003. 160 p.
- MARTINS, P. H. *A dádiva entre os modernos*. Petrópolis: Vozes, 2002.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2007.
- MATTAR, F. N. *Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento, execução e análise*. São Paulo, Atlas Editora. 1994.
- MICHELETTI, C. *Bom humor nas empresas: Isso é possível?* Comunidade Rh, notícias. 2007. Disponível em http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/noticias/280602-forum_equipe_doutores.shtm, acessado em 03.03.2008, às 10 h.

MILLER, J. *A ferramenta do humor*. HSM management. São Paulo, out-dez.1997.

MELLO, A. *Como aplicar uma pesquisa de clima organizacional?* Grupo Catho.
Disponível em disponível em [http:// www.catho.com.br/estilorh](http://www.catho.com.br/estilorh). acessado em 02.06.2008
às 16h.

MINAYO, M. C. S. *O desafio do conhecimento*. São Paulo: Hucitec,1993.

MONTANDON, A. Hospitalidade ontem e sempre. In: BUENO, M. S.;
DENCKER, A. F. M. (org). *Hospitalidade: Cenários e oportunidades*.
Pioneira Thomson Learning: São Paulo, 2003

MORESCO, M. S. M. ; STAMOU, S. P.V. . *O significado do Trabalho..* Leonardo Pós
(Santa Catarina), v. Vol. 2, p. 61-69, 2004.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MORREAL, J. *Humor works*. Massachussets: Hrd Press, Inc.1997.

MOTTA, P. R. *Transformação organizacional. a teoria e a prática de inovar*. Rio de
Janeiro: Qualitymark, 2001. 248 p.

NADLER, D. A. , et al.. *Arquitetura organizacional : a chave para a mudança
empresarial*. 11 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993. 268 p.

OLIVEIRA, V.A.; FREDERICO, P.R.P. *A hospitalidade na gestão da informação*. IN:
CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO. Trabalho
apresentado ao NP 05 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional, do IV Encontro
dos Núcleos de Pesquisa da Intercom, 2005.

OLIVEIRA, M. A. *Pesquisa de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados*. São Paulo: Nobel, 1995.

PADOVEZE, C. L. *Aspectos da gestão econômica do capital humano*. Revista de Contabilidade do Conselho Regional de Contabilidade de São Paulo. São Paulo – SP: ano IV, nº 14, p.4-20, dez/2000.

PAIVA, S. B. *O capital intelectual e a contabilidade: o grande desafio no alvorecer do 3º milênio*. Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília – DF: ano 28, nº 117, p.76-82, mai/jun.1999.

PLENTZ, R.S. *Hospitalidade e a evolução das trocas humanas: economia de mercado ou economia primitiva?* IN: IV SeminTUR – SEMINÁRIO DE PESQUISA EM TURISMO DO MERCOSUL. Trabalho apresentado ao GT14 “Epistemologia e Pesquisa” do IV Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL – Caxias do Sul, 7 e 8 de julho de 2006.

PONTES, R. M.; SANDENBERG, D.P. *Capital intelectual: ativo intangível*. www.uol.com.br/cultvox Acesso em 15.12.2001.

PORTER, M. E. *Vantagem competitiva: estratégia competitiva: os conceitos centrais*. Rio de Janeiro : Campus, 1990. Capítulo 1.p.1 –27.

RAMOS, A. G. *Administração e contexto brasileiro*. Rio de Janeiro : Ed. FGV, 1983.

RAUPP, E. H. *A contabilidade e o valor real das empresas mediante identificação dos valores internos*. Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília – DF: ano 30, nº 128, p.50-68, mar/abr.2001.

RIGBY, D. K. *Quem tem medo das ferramentas gerenciais?* HSM Management. Revista de Informação e Conhecimento para Gestão Empresarial. São Paulo, SP: ano 4, n.19, p.122-130, mar/abr.2000.

ROSILINO, M. J. *A informação como um ato de hospitalidade no ambiente virtual*. Pluricon. Disponível em <http://www.pluricom.com.br/forum.php?artigo=7>, acessado em 30/03/2008, às 10h.

ROTHBARD, N.P and WILK, S. *Waking up on the right side of the bed: The influence of mood on working attitudes and performance*. Society for Industria Organizational Psychology (SIOP). Annual meeting May, 2006., disponíveis em <http://wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=1214&language=portuguese&specialId=>, acessado em 30.08.2008, às 22h.

SÁ, A. L. de. *Os valores intangíveis da riqueza patrimonial e a contabilidade do intelectual*. <http://www.lopesdesa.com.br>. Acesso em 01 jun.2002.

SCHEIN, E. *Psicologia Organizacional*. 3.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1989.

SENGE, P. M. *The Fifth Discipline: the art and practice of learning organization*. New York : Doubleday Currency, 1990.

SILVA, A.B. *Ambiente bem humorado favorece a produtividade*. Vya Estelar comunicação, disponível em http://www2.uol.com.br/vyaestelar/humor_trabalho.htm, acessado em 03.03.2008, às 15h.

SILVA, E. L. da ; MENEZES, E. M. *Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação*. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC. 2000.

SIROTA, D.; MISCHKIND, L. A.; MELTZER, M. I. *The enthusiastic employee : how companies profit by giving workers what they want*. 1 ed. New Jersey : Wharton School Publishing , 2005. 370 p.

SOUZA, A. L. Saúde mental e trabalho: dois enfoques. *Revista brasileira de Saúde Ocupacional*, v. 20, n. 79, p.02-12, jan./jun. 1992.

SPECTOR, P.E. *Psicologianas organizações*. São Paulo: Saraiva, 2000.

STEWART, T. A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STRAUSS, A., CORBIN, J. *Basics of qualitative research*. Thousands Oaks, CA: Sage Publications. 1998.

SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônio de conhecimento*. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. *O valor do intangível*. HSM Management. Revista de Informação e Conhecimentos para Gestão Empresarial. São Paulo – SP: ano 4, nº 22, p.66-69, set/out/2000.

TAVARES, M. G. P. *Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança*. São Paulo: Qualitymark, 1991.

TELFER, E. A filosofia da hospitalidade. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. (org.) *Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado*. São Paulo: Manole, 2004.

TINOCO, J. E. P. *Contribuição ao Estudo da Contabilidade Estratégica de Recursos Humanos*. 1996. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) Universidade de São Paulo, FEA/USP.

TOFFLER, A. *A terceira onda*. 16. ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.

TOMEI, P. A. *Trabalhadores descartáveis ou recicláveis?* In: _____. *Recursos humanos e subjetividade*. Petrópolis : Vozes, 1996. p. 129 –138.

VALENTE, M. L.C. *Professor: A profissão do desejo ou o desejo da profissão*: Tese (Doutorado em Educação) Unesp/ Marília, 1998.

VERGARA, S.C. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIERA, R.G.; VIEIRA, S.P. A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas. *Revista de divulgação técnico-científica do ICPG*. Vol. 1 n. 4 - jan.-mar./2004.

WATANABE, S. *Hospitalidade: uma abordagem para a melhoria da qualidade*. O setor em notícias – opinião. 2005. Disponível em http://www.hospitalar.com/opiniaio/opiniaio_1176.html, acessado em 05.05.2008, às 10h.

WREN, D. A. *The evolution of management thought*. New York : John Wiley, 1979.

WOOD JR., T. Mudança organizacional: uma abordagem preliminar. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 74, jul./ago. 1992.

ZILLES, U. O significado do Humor. *Revista Famecos: mídia, cultura e tecnologia*, v. 1, nº 22, 2003.

Sites:

CHICCO do Brasil. disponível em

<http://www.chicco.com.br/doveTroveChicco.asp?idFascia=LC>, acessado em 10.12.2008, às 16h.

CHICCO. Disponível em <http://www.chicco.pt/>, acessado em 10.12.2008, às 16h.

GRUPO Artsana, disponível em <http://www.artsana.com/>, acessado em 10.12.2008, às 16h.

TEJON.COM.BR, disponível em

http://www.tejon.com.br/main/noticias_artigos/detalhes.aspx?nid=548, acessado em 07.07.2007, às 11h.

APÊNDICE A

PRÉ TESTE: A IMPORTÂNCIA DO BOM HUMOR NA LIDERANÇA

Prezados Alunos e ex-alunos, peço-lhes a gentileza de responderem o questionário abaixo, que tem por objetivo servir como base para a minha dissertação de mestrado, cujo tema será A contribuição do Humor para o clima organizacional.

Esse questionário tem como foco levantar a opinião de funcionários a respeito da importância, ou não, de se ter uma liderança bem humorada, para facilitar as relações entre funcionários e empresa. Os nomes dos envolvidos ou empresas onde trabalham não serão divulgados por questão de confidencialidade. O objetivo dessa pesquisa será apenas a de levantar a relevância de se discutir o tema para os envolvidos (funcionários).

Grata,

Isabel Solimeo

Qualquer dúvida, podem me contatar no telefone 11-91463198.

Perguntas:

- 1) Você se considera uma pessoa bem humorada (entenda bem humorado como leve, agradável) sim ou não.
- 2) Você considera o seu líder, uma pessoa bem humorada? Sim ou não.
- 3) Você considera importante que seu líder seja bem humorado para o resultado do seu trabalho? Sim ou não.
- 4) Você considera o ambiente do departamento em que trabalha como um ambiente bem humorado? Sim ou não.
- 5) Você considera importante que seu líder incentive esse ambiente leve, bem humorado dentro do departamento? Sim ou não.
- 6) Você considera que a empresa onde trabalha incentiva e/ou permite um ambiente leve e bem humorado? Sim ou não.

- 7) Você cogitaria mudar de emprego devido ao clima do seu departamento, ser estressante e não bem humorado? Entenda clima aqui como o ambiente aonde atua. Sim ou não.
- 8) Você se sente sem vontade de ir pro trabalho em caso da pergunta 2 e/ou 3 terem sido respondidas de forma negativa? Sim ou não.
- 9) Você acha, no caso das respostas 2 e/ou 3 terem sido respondidas de forma negativa, que isso compromete o resultado do seu trabalho? Sim ou não.
- 10) Gostaria de fazer alguma consideração?

Por favor encaminhar-me por email .



APÊNDICE B

Programa de Mestrado em Hospitalidade

Instruções para preenchimento da 1ª parte da pesquisa

Anexo a este documento, via email, encaminha-se uma pesquisa de bom humor organizacional, a ser preenchida no período de 13 de novembro de 2008 à 13 de dezembro de 2008. O questionário respondido deve ser encaminhado via email para Paulo Roberto Solimeo, paulosolimeo@chicco.com.br.

Também encaminha-se um formulário de autorização para o uso dos questionários respondidos para a dissertação da autora.

O questionário é composto por 27 questões, divididas em três partes.

Na primeira parte, as primeiras quatro questões foram efetuadas com o objetivo de identificar o entrevistado. Na segunda parte, as questões de 5 a 20, são apresentadas por cinco afirmativas, sendo que deverá ser escolhida apenas uma delas. Ainda, as questões de 5 à 14, são relativas à opinião dos empregados sobre o ambiente e benefícios, sendo uma pesquisa de clima organizacional.

As questões de 15 a 22 são específicas para tratar do bom humor nesse ambiente de trabalho, e também são compostas por cinco afirmativas, de onde apenas uma deverá ser escolhida.

As questões de 23 a 24 são perguntas com múltiplas respostas, aonde pede-se que elenquem, as três principais na opinião do entrevistado, e dizem respeito as opiniões dos entrevistados sobre os pontos fortes da empresa e o que eles consideram como motivadores nela.

A terceira parte do questionário é composta por três questões abertas, que serviram para auxiliar na análise dos resultados. As questões 25 e 26 estão relacionadas com as questões 23 e 24 e colocar por ordem de importância os pontos fortes e fatores



motivacionais na opinião do entrevistado e a questão 27 fala sobre o peso do bom humor nas decisões dos funcionários em permanecer na empresa.

Quaisquer dúvidas ou informações adicionais, favor contatar Isabel Solimeo, isabelsolimeo@hotmail.com ou no fone: 11 91463198.

Grata

Isabel Solimeo



APÊNDICE C

Programa de Mestrado em Hospitalidade

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Você está sendo convidado para participar da pesquisa *Pesquisa de Bom Humor Organizacional*.

Você foi selecionado aleatoriamente e sua participação não é obrigatória.

A qualquer momento você pode desistir de participar e retirar seu consentimento ou sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição CHICCO.

Os objetivos deste estudo são para conclusão da dissertação de mestrado da aluna Isabel Cristina Solimeo para a instituição Universidade Anhembi Morumbi e apenas será utilizado para esse trabalho.

Sua participação nesta pesquisa consistirá em responder o questionário de pesquisa de bom humor organizacional que tem o objetivo de levantar a importância ou não de se discutir o bom humor dentro das empresas como forma de hospitalidade.

Não há riscos relacionados com sua participação.

As informações obtidas por meio dessa pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação.

Os nomes não serão divulgados de forma a impossibilitar sua identificação.

Você receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e o email do pesquisador principal, podendo tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, agora ou a qualquer momento.



DADOS DO PESQUISADOR PRINCIPAL

Isabel Cristina Solimeo
Nome

Assinatura

Email: isabelsolimeo@hotmail.com

Telefone: 11 91463198

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

O pesquisador me informou que o projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética da Universidade Anhembi Morumbi, localizada na Rua Casa do Ator, 275 – Vila Olímpia Cep: 04546-001, Tel: (11) 3847-3000.

São Paulo, _____ de _____ de 2008.

Sujeito da pesquisa *

Pai / Mãe ou Responsável Legal *



APÊNDICE D

Programa de Mestrado em Hospitalidade *Pesquisa de Bom Humor Organizacional*

1ª Parte - Perguntas para identificação geral do entrevistado

1 - Cargo

- 1- Encarregado
- 2- Técnico
- 3- Operacional

2 - Unidade

- 1- matriz
- 2- filial

3 - Tempo de Serviço na empresa

- 1- Menos de 5 anos
- 2- de 6 à 10 anos
- 3- de 11 à 15 anos
- 4- Mais de 16 anos

4 - Sexo

- 1- Feminino
- 2- Masculino

2ª Parte - Perguntas fechadas para análise do clima organizacional.

Fechada Única: (só aceita uma opção como resposta)

5 - O relacionamento entre as pessoas da sua equipe, é:

- Excelente
- Bom
- Mais ou menos
- Ruim
- Péssimo

6 - A autonomia que você tem para propor melhorias na execução do seu trabalho, é:

- Muito Satisfatória
- Satisfatória
- Mais ou menos Satisfatória
- Pouco Satisfatória
- Insatisfatória



7 - Em termos de realização profissional com o trabalho que executa, você se sente:

Muito Realizado

Realizado

Mais ou menos Realizado

Pouco Realizado

Não realizado

8 - Em termos de sentir que suas idéias e sugestões são ouvidas pela empresa, você

está:

Muito Satisfeito

Satisfeito

Mais ou menos Satisfeito

Pouco Satisfeito

Insatisfeito

9 - Você se sente reconhecido pelo trabalho que você executa?

Muito Reconhecido

Reconhecido

Mais ou menos Reconhecido

Pouco Reconhecido

Não reconhecido

10 - Em termos de estabilidade no emprego, as pessoas na sua área, incluindo você, sentem-se atualmente:

Muito Seguros

Seguros

Mais ou menos Seguros

Pouco Seguros

Inseguros

11 - Você conhece os critérios utilizados para promoção interna? Se sim, como você se sente em relação à eles?

Muito Satisfeito

Satisfeito

Mais ou menos Satisfeito

Pouco Satisfeito

Insatisfeitos

Não conhece

12 - A quantidade de treinamento que você vem recebendo é:

Muito Satisfatória

Satisfatória

Mais ou menos Satisfatória

Pouco Satisfatória

Insatisfatória



13 - O relacionamento entre o superior imediato e os subordinados dentro da sua equipe é:

Muito Satisfatório

Satisfatório

Mais ou menos Satisfatório

Pouco Satisfatório

Insatisfatório

14 - Levando os itens acima em consideração, como você se sente em trabalhar na empresa?

Muito Satisfeito

Satisfeito

Mais ou menos Satisfeito

Insatisfeito

Muito Insatisfeito

3ª Parte: Perguntas sobre Bom Humor Organizacional

15 – Considerando-se Bom Humor como um estado de leveza, onde sejam permitidas piadas, brincadeiras respeitadas, enfim, com objetivo de tornar o ambiente mais agradável, como você vê a empresa?

Muito Satisfatória

Satisfatória

Pouco satisfatória

Insatisfatória

Muito insatisfatória

16 - Considerando-se Bom Humor como um estado de leveza, onde sejam permitidas piadas, brincadeiras respeitadas, enfim, com objetivo de tornar o ambiente mais agradável, como você vê o departamento onde atua?

Muito Satisfatório

Satisfatório

Pouco satisfatório

Insatisfatório

Muito insatisfatório

Não sei

17 – Em seu departamento, o seu chefe imediato é bem humorado, de acordo com a definição acima de bom humor?

Sim

Mais ou menos

Não



18 – Em seu departamento, os colegas são, em sua maioria, bem humorados, de acordo com a definição acima de bom humor?

Sim

Mais ou menos

Não

19 – Qual o grau de importância você atribuiria ao bom humor em um ambiente de trabalho?

Muito importante

Importante

Pouco importante

Desnecessário

Muito desnecessário

20 – Acha importante que a empresa promova situações em que se desenvolva um ambiente de bom humor, como atividades de lazer, um ambiente leve, agradável, divertido, permitindo liberdade aos funcionários em manifestar bom humor, como forma de fazer os funcionários sentirem-se bem vindos à empresa?

Muito importante

Importante

Pouco importante

Desnecessário

Muito desnecessário

21- Acha que o bom humor permitido e/ou divulgado pela empresa, como as situações descritas acima, faz com que se sinta bem recebido pela empresa e queira permanecer nela?

Sim

Mais ou menos

Não

22 – Acha importante uma discussão sobre um ambiente bem humorado dentro de empresas como relação de hospitalidade (fazer os funcionários sentirem-se bem recebidos e parte da empresa)?

Muito importante

Importante

Pouco importante

Desnecessário

Muito desnecessário

Fechadas Múltiplas: (aceitam mais de uma opção como resposta)

23. Dos itens abaixo relacionados, que se referem ao desempenho da empresa no mercado, pede-se que marque 3 opções que considerem, hoje, como os principais pontos fortes da empresa na sua visão:

- 1 - Preço
- 2 - Qualidade do Produto
- 3 - Qualidade do Atendimento
- 4 - Qualidade do Serviço pós-venda
- 5 - Marketing
- 6 - Imagem da Empresa
- 7 - Equipe de profissionais
- 8 - Criatividade
- 9 - Rapidez
- 10 - Consultoria na solução do problema
- 11 - Clima interno
- 12 - Outros _____

24 – Dos itens abaixo relacionados, que dizem respeito aos aspectos ergonômicos e de gestão da empresa, marque 3 opções que considera, hoje, como principais fatores de motivação. (marque somente as opções que retratam o real sentimento de hoje e não como você gostaria que fosse)

- 1 - Instalações Físicas
- 2 - Quantidade de Treinamento que recebem
- 3 - Qualidade dos treinamentos que recebem
- 4 - Integração da equipe de Trabalho
- 5 - Oportunidade de Crescimento
- 6 - Autonomia
- 7 - Estabilidade no emprego
- 8 - Gostar do que faz
- 9 - Salário somado a benefícios
- 10 - Imagem da empresa
- 11 - Desafios existentes no trabalho
- 12 - Relação com o cliente
- 13 - Participação das decisões
- 14 - Relação com a liderança da equipe
- 15 - Ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que executa
- 16 - Ser ouvido
- 17 - Nada
- 18 - Ambiente descontraído e bem humorado
- 19 - Outros _____



3ª Parte: Questões Abertas: (Questões exploratórias para complementar a análise da pesquisa)

25 - O que você considera, hoje, como os principais pontos fortes de sua empresa frente ao mercado? Por quê?

26 - O que você considera, hoje, como os principais Fatores de Motivação para os funcionários da sua empresa? Por quê?

27 - Você considera o bom humor como fator de grande importância para sua decisão em continuar na empresa? Por quê?



APÊNDICE E

Programa de Mestrado em Hospitalidade

Instruções para preenchimento da pesquisa

Anexo à este documento, via email, encaminha-se uma pesquisa complementar de bom humor organizacional , à ser preenchida no período de 29 de janeiro de 2009 à 01 de fevereiro de 2009. O questionário respondido deve ser encaminhado via email para Isabel Solimeo, isabelsolimeo@hotmail.com.

O questionário é composto de 4 questões abertas para finalização da pesquisa anteriormente aplicada, onde pede-se a opinião, sucintamente aos entrevistados sobre algumas questões de como caracteriza o bom e mau humor no ambiente de trabalho e de que forma isso influencia ou não o departamento onde atua.

Agradeço antecipadamente a participação.

Quaisquer dúvidas ou informações adicionais, favor contatar Isabel Solimeo, isabelsolimeo@hotmail.com ou no fone: 11 91463198.

Grata

Isabel Solimeo



APÊNDICE F

Programa de Mestrado em Hospitalidade *Pesquisa de Bom Humor Organizacional*

1ª Parte - Perguntas para identificação geral do entrevistado

1 - Cargo

- 1- Encarregado
- 2- Técnico
- 3- Operacional

2 - Unidade

- 1- matriz
- 2- filial

3 - Tempo de Serviço na empresa

- 1- Menos de 5 anos
- 2- de 6 à 10 anos
- 3- de 11 à 15 anos
- 4- Mais de 16 anos

4 - Sexo

- 1- Feminino
- 2- Masculino

Responda em poucas palavras:

1) Como você caracteriza uma pessoa bem humorada no ambiente de trabalho?

2) Como você caracteriza uma pessoa mau humorada no ambiente de trabalho?

3) De que forma uma pessoa mau humorada afeta o clima no seu departamento?

4) De que forma uma pessoa bem humorada afeta o clima no seu departamento?