

**Título completo:** A felicidade nas organizações sociais – uma reflexão pela  
prática

**Título resumido:** A felicidade nas organizações sociais

**Estélita da Mata**

Assistente Social / TGP de Ação Social

CERCIMA – Centro de Educação e Reabilitação do Cidadão Inadaptado do Montijo e  
Alcochete

**Ricardo Pocinho**

ORCID - 0000-0003-1307-5434

ESECS – IPléiria | CICS.NOVA IPléiria | ANGES

**Emanuel Margarido**

ORCID ID: 0000-0002-7248-7044

ESECS – IPléiria

## Resumo

O conceito de felicidade, devido à sua abrangência e diferentes formas em que pode ser analisado em contexto de trabalho, acredita-se constituir uma ferramenta de gestão valiosa associada a questões de marketing interno. Valorizada de forma adequada, esta ferramenta pode contribuir para uma maior satisfação e compromisso do colaborador com a organização. Esta reflexão aborda a temática da felicidade no trabalho tem como objetivo auscultar práticas que possam constituir-se como contribuintes para a felicidade dos colaboradores em qualquer organização social.

Para fazer face a este desafio, foram analisadas quatro práticas de Diretoras Técnicas/Coordenadoras com recurso a uma metodologia descritiva do tipo qualitativa. Os resultados alcançados pelo inquérito via *google forms* permitiram ainda apresentar através do *Wordcloud* um conjunto de conceitos fortes que possam constituir-se como pressupostos para práticas mais felizes.

*Palavras-chave:* felicidade, diretores técnicos, coordenadores, organizações sociais

## Introdução

A busca pela felicidade é uma questão abordada por filósofos com frequência. As três escolas de filosofia da Grécia clássica deram respostas ao tema. O estoicismo defendia o desapego das coisas materiais e a busca pelo equilíbrio dentro de nós: o domínio da razão sobre as necessidades físicas.

Já o epicurismo propunha-se a explorar todos os tipos de prazeres para se alcançar o êxtase por meio da experiência sensorial e intelectual pela aceitação da morte. Por fim, o cinismo questionou o significado da pergunta sobre a procura da felicidade, já que seria impossível encontrar respostas precisas para esse tipo de pergunta. Assim, seria preferível viver como se quisesse e justificar as coisas como se preferisse.

Porém através da revisão bibliográfica e por observação direta em contexto prático foi possível constatar que o tema da felicidade no local de trabalho é um tema pouco valorizado e como as organizações ainda maioritariamente refletem esquemas de liderança pelo medo 'Se estás mal muda-te, pela vergonha 'Se não consegues dar tudo

despede-te' e pela culpa 'És um peso na organização, os utentes precisam de alguém que esteja sempre aqui'.

Continuam por isto a existir grandes distinções entre o que a organização espera do colaborador (competência, qualificação e dedicação) e o que a mesma está disposta a oferecer (salário e satisfação no trabalho) e o que o colaborador sente.

Bem sabemos no que concerne as organizações de cariz social que sobrevivem de fundos e concursos públicos, a parte dos salários nem se coloca, mas muito se pode ainda fazer no que concerne a satisfação no local de trabalho.

Alguns estudos indicam que quando se trabalha feliz isso transparece no comportamento dos colaboradores no que respeita à sua função (com menos faltas e insatisfação) e que se o colaborador sentir que a organização se preocupa com o seu bem-estar, o seu desempenho no trabalho aumenta conseguindo atingir os seus objetivos e causando bons relacionamentos com os seus colegas de trabalho o que melhora o ambiente do mesmo. Mas se é assim porque não estão as organizações sociais preocupadas em terem colaboradores felizes?

Nesta busca da prática da felicidade nas organizações, existem evidências que a mesma deverá ser promovida com políticas de recursos humanos, uma vez que as mesmas operam no reconhecimento do potencial humano, fortalecendo assim o trabalho do colaborador. Mas será mesmo assim, ou deveria haver uma política da felicidade humana como estratégia interna que refletisse e atuasse sobre o bem-estar dos colaboradores respeitando os princípios de cada organização, mas que tivesse um plano de ação organizado e monitorizado?

Muitos são os estudos que abordam a felicidade e o bem-estar como estando intimamente relacionados e aqui uma grande questão se impõe que é porque é que se continua a avaliar a satisfação e não a felicidade? Eu posso estar satisfeita com o meu trabalho, pois cumpro objetivos e faço-o em equipa, não me faltando as condições básicas para o desenvolver e com grande reconhecimento da importância social do trabalho no dia-a dia, mas não estar feliz com ele.

Num estudo foram identificados fatores decisivos na perceção de felicidade por parte dos colaboradores e aqui passo a identificar:

- i. Contexto organizacional, nomeadamente a capacidade de a organização proporcionar possibilidades para os seus trabalhadores tratarem da sua saúde, fazerem atividade física, e conciliarem trabalho-família.
- ii. Comportamento dos gestores e das chefias que inclui a disponibilidade para ouvir, demonstrar apoio, respeito e atenção ao bem-estar dos colaboradores, e uma tendência para demonstrar apreciação pelo bom trabalho.
- iii. A responsabilidade social da organização, o sentimento de utilidade social do trabalho e da utilidade pública do trabalho desenvolvido pela organização reconhecível pela comunidade.

A bibliografia evidencia diversas formas de ter e manter trabalhadores mais felizes e que essas formas variam de indivíduo para indivíduo. Particularmente na área social que é de grande desgaste e stress psicológico e até físico a felicidade dentro das organizações pode ser pensada e executada a nível coletivo, pois sem pessoas nesta área não é possível fazer qualquer trabalho. Porque se um colaborador incompetente traz problemas (solucionáveis com um plano de aumento de competências) o que diremos de um infeliz /insatisfeito (que pode ameaçar toda uma equipa e/ou organização).

## Métodos

Para avaliar a felicidade no trabalho foi desenvolvido um questionário com seis questões, aplicados a quatro diretoras técnicas de serviços diferentes (CAO; SAD; CD; CC), salvaguardando o seu anonimato. As questões foram as seguintes:

1	O que é para ti liderar para a felicidade?
2	Enquanto líder de equipa(s), qual é para ti a principal característica de uma equipa feliz?
3	Um colaborador feliz com a sua função tem menos tendência para a depressão, stress e doenças associadas, erros e faltas. Nesse sentido as organizações podem tomar medidas para a felicidade. Na tua opinião qual das seguintes medidas será a mais eficaz para promover a felicidade?
4	No contexto da pandemia em que nos encontramos, qual a maior dificuldade que tiveste de enfrentar, até hoje, enquanto diretora técnica e gestora de equipa e como a solucionaste?
5	Enquanto Coordenador(a) de equipa(s) que tipo de formação na temática da liderança consideras essencial para melhorar a tua função?

## Resultados

Referente à 1.<sup>a</sup> e 4.<sup>a</sup> questões eram abertas para poder criar um feedback visual através de um conjunto de informações capaz de mostrar as opiniões e as inquiridas estavam a sentir em relação à Felicidade.

Assim relativamente à primeira questão, maioritariamente consideraram a ‘Comunicação empática’ como a característica principal que faz uma equipa feliz.

Neste subtema a Dra. Brené Brown – pesquisadora na Universidade de Houston (Graduate College of Work) -, tornou-se reconhecida por falar e escrever sobre empatia, vulnerabilidade e outras emoções importantes que convivemos o tempo todo ao longo da vida. Brown costuma dizer que a empatia consiste em quatro qualidades:

- i. de assumir a perspetiva de outra pessoa;
- ii. de afastar-se do julgamento;
- iii. de reconhecer a emoção nos outros;
- iv. de comunicar essa emoção.

Ela define a empatia como “o sentir com as pessoas” e observa que é uma “escolha vulnerável” porque requer que uma pessoa toque em algo pessoal que a faça se identificar com a luta de outra pessoa e, então, criar uma conexão.

Fala-se sobre dois tipos diferentes de empatia no trabalho – empatia corporativa e empatia dos funcionários. A primeira é como a empresa mostra compaixão em suas iniciativas institucionais, como a relação com clientes, desenho de produtos, envolvimento em causas sociais, programas de voluntariado e conservação ambiental. No ambiente de trabalho significa que os líderes da organização precisam gerenciar e liderar através de uma lente de empatia, onde o bem-estar e as preocupações do funcionário são levadas em consideração durante o processo de tomada de decisão.

A empatia pode ser desenvolvida tal como outras competências e assim e de acordo com o Projeto *Culture of Empathy*, existem alguns pontos importantes para construir uma cultura mais empática que achei mesmo relevantes e que deixo aqui resumidos:

- i. Criar uma visão para responder como seria um mundo com alto nível de empatia

- ii. Definir um propósito e uma intenção clara de construir uma cultura organizacional de empatia e explicar como a empatia ou uma cultura de empatia melhora a vida das pessoas
- iii. Mostrar como a empatia funciona divulgando a ciência e a compreensão dos neurônios-espelho
- iv. Dialogar e comunicar sobre isso
- v. Fazer rede e conectar com outras pessoas que valorizam a empatia e querem transformar a sociedade
- vi. Desenvolver treino que dissemine os comportamentos e hábitos de pessoas empáticas, como Empatia e respeito, Hábitos de pessoas altamente empáticas
- vii. Construir estruturas, metodologias, processos e um movimento de transformação cultural
- viii. Estudar sobre empatia: ser capaz de falar sobre o tema. E rever os seus processos de qualidade com metodologias baseadas no *human centered design* (que coloquem o ser humano no centro do desenho de soluções), como a abordagem *Design Thinking* que tem entre os seus valores centrais a empatia.
- ix. Reconhecer pessoas empáticas e promovê-las para a liderança dentro das organizações pois as pessoas espelham os seus líderes
- x. Remover os obstáculos à empatia

Quanto à segunda questão “Enquanto líder de equipa(s), qual é para ti a principal característica de uma equipa feliz?” obtiveram-se as seguintes respostas:



Quanto à terceira questão majoritariamente responderam 'Garantir um bom ambiente de trabalho', o que por si só revela o peso que têm e como vivem essa responsabilidade, mas ser responsável não é levar aos ombros todos os egos, pensamentos e dramas dos que estão ao nosso redor mas essencialmente ajudar a focar energias com consciência e humanidade nas várias vivências das circunstâncias, e isto pode ser desenvolvido com auto-observação/distanciamento e presença/exemplo. Devemos investir tempo naquilo que mais inspira e motiva as pessoas sejam elas clientes ou colegas Não esquecendo o tempo que vivemos de uma pandemia que ninguém nas gerações vivas havia experienciado, o medo tem reinado a todos os níveis da existência humana(pessoal, familiar e profissionalmente) e isso tem sido avassalador para as equipas das organizações sociais que se debatem não só com a vulnerabilidade humana dos clientes mas também com as suas próprias,

É de ressaltar que todas as participantes do estudo foram capazes de observar as fragilidades das colaboradoras e da necessidade de promoverem um apoio mais próximo e analisando as preocupações além das funções. Com isto pode-se dizer que a pandemia expôs vulnerabilidades dando-lhes enquanto líderes poder de transformação rumo à felicidade.

Na última questão que serviu apenas para apurar a necessidade formativa, as líderes dividiram-se em duas áreas que se complementam: i) Liderança para a Felicidade e ii) Coaching.

### **Conclusão**

Não esquecendo que todos estas quatro 4 visões são de mulheres esta análise foi deveras interessante, pois coloca em manifesto que a Felicidade é vista como uma percepção positiva dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho e que cabe a elas enquanto coordenadoras estimular empaticamente essas relações entre colaboradoras. Mas implementar a felicidade na organização é um processo que leva tempo e essencialmente compromisso das organizações, porém existem já muitas ferramentas e técnicas ao dispor para incentivar um maior envolvimento entre as pessoas basta focá-las na dita Felicidade.

## Referências

- Macedo, A. (2011). *A felicidade no trabalho no âmbito da responsabilidade social empresarial: uma análise dos relatórios de empresas portuguesas cotadas em bolsa*. Projeto de Mestrado em Gestão Empresarial; ISCTE Business School
- Mendes, M. (2015). *Felicidade no Trabalho: Estudo em duas Entidades do setor Público*. Dissertação apresentada ao ISMT para Obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional; ISMT (2015)
- Magalhães, S. (2020). *Felicidade no trabalho – proposta de um manual de boas práticas para as organizações*. Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Marketing, Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro
- Carta sobre a Felicidade a Meneceu* (2002); EPICURO: Ed UNESP.
- Pequeno Manual para a Vida* (2021). EPICURTO; Ed Alma dos Livros

“O(s) autor(es) declara(m) que não há conflito de interesse”