

A BUSCA PELA FELICIDADE

NAS ORGANIZAÇÕES

Entendendo e Unindo as Gerações no Trabalho



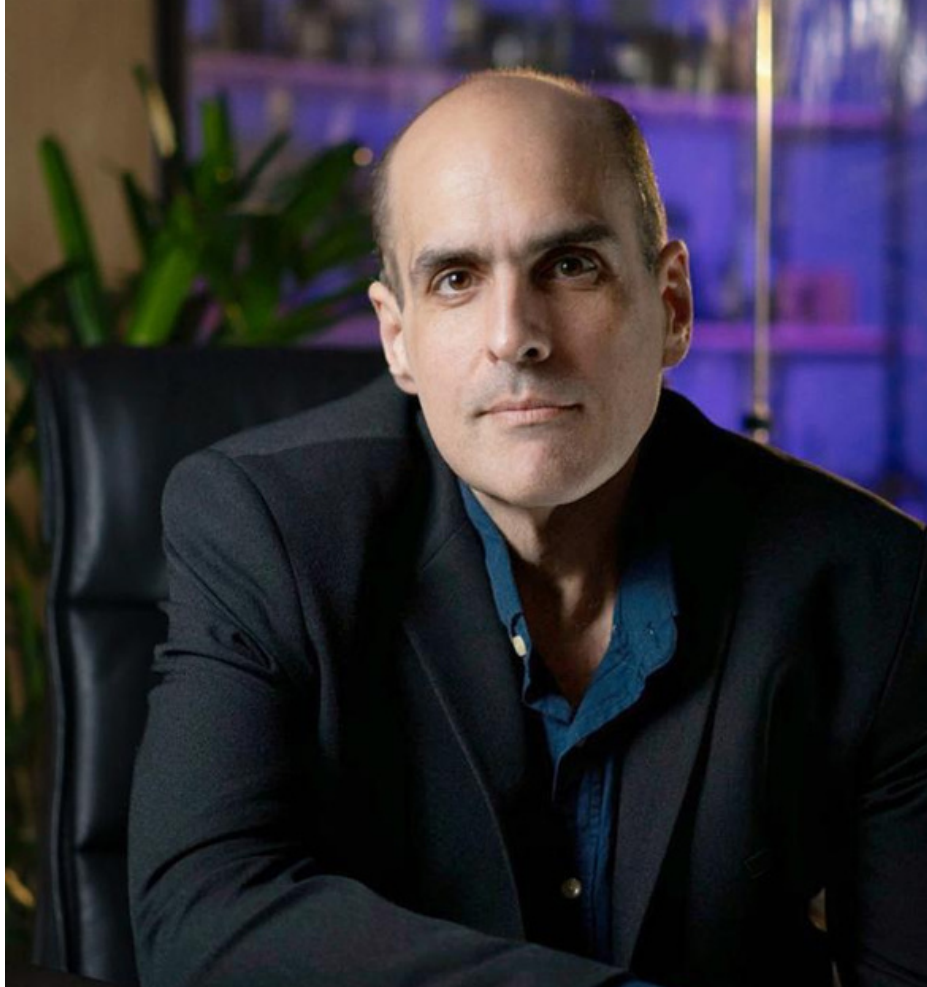
Marcelo do Carmo

A BUSCA PELA **FELICIDADE**

NAS ORGANIZAÇÕES

Entendendo e Unindo as Gerações no Trabalho

Marcelo do Carmo



MARCELO DO CARMO

Mestre em Psicologia Organizacional, com formação em Engenharia pela USP. Especialista em planejamento estratégico, métodos quantitativos e qualidade, atua como consultor organizacional e facilitador desde 1997, com sólida experiência em gestão, educação executiva e excelência organizacional. É diretor da Conexão IE e founder da MACRO Engenharia de Decisão.

A busca pela felicidade nas organizações

A felicidade no ambiente de trabalho tem sido muito discutida na psicologia organizacional e na gestão de recursos humanos devido à sua ligação com o bem-estar dos funcionários e o desempenho da empresa.

Organizações que promovem a felicidade dos funcionários apresentam maior engajamento, menor absenteísmo e maior retenção de talentos — fatores fundamentais para a sustentabilidade e competitividade.

Trago nesse ebook alguns resultados de minha dissertação em psicologia organizacional, que consistiu de dois estudos. O primeiro foi uma revisão sistemática da literatura em busca de instrumentos utilizados para mensurar a felicidade em ambientes organizacionais.

Quarenta e quatro estudos quantitativos foram analisados. O segundo estudo teve como objetivo traduzir, adaptar e validar uma escala de felicidade para o contexto brasileiro e garantir sua adequação psicométrica e cultural.

Esse estudo incluiu uma amostra de mais de mil funcionários de três diferentes setores econômicos (indústria, tecnologia da informação e saúde), o que permitiu uma avaliação abrangente da aplicabilidade do instrumento. São os resultados desse segundo estudo que compartilho aqui.

	Qualidades externas	Qualidades internas
Oportunidades de vida	Habitabilidade do ambiente: boas condições de vida são uma condição prévia para a felicidade e nem todas as condições ambientais conduzem igualmente à felicidade.	Habilidades de vida do indivíduo, ou quão bem ele está equipado para lidar com os problemas da vida: a capacidade de lidar com os problemas da vida contribuirá para alcance da felicidade.
Resultados de vida	Utilidade da vida: uma boa vida deve ser boa para algo mais do que ela mesma. Isto é muitas vezes referido como “sentido da vida”.	Satisfação com a vida ou bem-estar subjetivo. Essa é a qualidade de uma vida aos olhos de quem vê.

Dimensões da felicidade. (Veenhoven, 2017)

Um dos desafios para ampliar a compreensão do impacto da felicidade nas organizações, bem como diferenciá-la de outros construtos como bem-estar e satisfação no trabalho, é a falta de estudos que permitam comparabilidade e diferenciação clara dos resultados de diferentes abordagens.

A maior parte das escalas existentes vem de estudos que avaliam felicidade a partir de uma abordagem mais ampla, relacionada a recursos, oportunidades e resultados que obtemos em nossa vida. Embora seja difícil separar vida e trabalho, os gestores de empresas precisam focar em elementos sobre os quais possuam alguma influência e forma de gestão.

A escala que selecionei para meus estudos é de fácil aplicação nas organizações e fornece medidas interessantes para a análise dos resultados das políticas de gestão de pessoas.

Ela é baseada em três dimensões principais: **comprometimento organizacional afetivo**, que se refere ao apego emocional do trabalhador à organização e é caracterizado pelo desejo de permanecer e contribuir para o sucesso da organização; **engajamento**, que pode ser definido como um estado mental positivo relacionado ao trabalho que inclui vigor, dedicação e absorção nas atividades profissionais; e **satisfação no trabalho**, que engloba as percepções positivas do trabalhador sobre as condições de trabalho, relacionamentos com colegas e oportunidades de progressão na carreira, uma dimensão frequentemente associada a melhores resultados organizacionais e maior bem-estar pessoal.

Não interessa apenas saber o grau de felicidade, mas compreender o porquê das pessoas se perceberem mais ou menos felizes. **VAMOS aos resultados...**

Fazendo vários recortes para descobrir diferenças entre felicidade percebida, não encontrei nenhum fator que justificasse uma variação estatisticamente relevante entre grupos, considerando:



Grau de instrução



Estado civil



E outros fatores como tempo de empresa, ocupar posição de liderança ou coordenação, quantidade de filhos e as principais variáveis de controle geralmente exploradas em estudos dessa natureza.

A única diferença estatisticamente relevante foi geracional: Baby-boomers mais felizes que geração X, por sua vez mais felizes que geração Y e esses mais felizes que geração Z. Mas por quê? Ainda: como promover a felicidade nas organizações?



Esse estudo corroborou mais uma vez uma experiência que carrego há décadas atuando em análise de dados nas organizações. A grande falácia em pesquisas de clima organizacional ou pesquisas de percepção de favorabilidade é lidar com médias de resultados e estratificar os resultados apenas em função dos clusters já existentes nas organizações, geralmente setores, áreas de negócio, plantas ou geografias.

Em estatística temos várias premissas para análise de dados e uma delas é de que a **média é medíocre como unidade de análise**. É preciso conhecer variações, amplitudes de dispersão em conglomerados ou grupos de análise que os dados apresentem e não tentando torturar os dados para que eles se encaixem nas caixinhas que a organização já está habituada a gerenciar.

É preciso encarar as análises como novas oportunidades de entendimento e redefinição dos elementos ou fatores críticos de sucesso para a gestão. E definir estratégias com base nessas diferenças.

“Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, não há sucesso no que não se gerencia”.

William Edwards Deming

Baby Boomers

Os Baby Boomers valorizam a segurança, a lealdade à empresa e uma carreira de longo prazo, com o objetivo final de uma aposentadoria tranquila e confortável. Sua forma de perceber sua vida se aproxima com psicologia existencialista de Irvin Yalom, onde encontrar propósito e felicidade envolve aceitar a finitude da vida e criar conexões significativas, valorizando o presente e assumindo responsabilidade pelas próprias escolhas.

Deixar um BB feliz passa reconhecer seu valor, coloca-lo em uma posição de mentor em que ele possa criar conexões significativas e deixar um legado ajudando-o a encontrar sentido e direção na vida.

Geração X

A Geração X sente que deu o sangue por sua carreira ou empresa e agora valoriza o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, buscando flexibilidade sem abrir mão da progressão na carreira.

A abordagem humanista, proposta por Carl Rogers, valoriza a capacidade inata do ser humano para o crescimento pessoal e a autorrealização.

Rogers enfatiza que encontrar o propósito de vida e felicidade significa viver de forma autêntica, alinhando-se aos próprios valores e explorando o potencial pessoal. Ou seja, a geração X não se verá velha demais para iniciar novos desafios. A mesmice, por outro lado, acaba com sua moral.

Millennials

Felicidade para Millennials, ou Geração Y não está apenas no aspecto financeiro, mas também na conexão com os valores da empresa, no impacto social e na flexibilidade. Eles querem um trabalho que ofereça oportunidades de aprendizado, liberdade para inovar e um ambiente colaborativo.

Geração Z

A Geração Z percebe felicidade no trabalho ligada à flexibilidade, à autenticidade e à inclusão. Eles esperam ambientes que respeitem sua individualidade e ofereçam propósitos alinhados com suas causas.

Essas duas gerações podem ser abordadas inspirando-se em Viktor Frankl e sua abordagem da Logoterapia, ou seja, encontrar significado por meio de realizações criativas, experiências vividas e a postura que adotamos diante das adversidades. Encarar a experiência como uma jornada de aprendizado em um ambiente de segurança psicológica.

E agora, o que fazer com esses achados?

A pesquisa mostra que **entender as diferenças emocionais e geracionais** é essencial para promover ambientes saudáveis, engajados e produtivos. Mas traduzir esses achados em **estratégias práticas de gestão** exige olhar técnico, sensibilidade e instrumentos adequados.

Na **Conexão IE**, apoiamos líderes e organizações a **desenvolver competências socioemocionais**, criar **ambientes de segurança psicológica** e conduzir **programas de mentoria e aceleração de carreira** que fortalecem o propósito e o pertencimento.

Na **MACRO**, ajudamos empresas a **interpretar com precisão os indicadores de gestão de pessoas**, revelando padrões ocultos que impactam o desempenho, o engajamento e o bem-estar, com base em **modelos estatísticos, inteligência de dados e ciência do comportamento**.

Quer compreender melhor os dados humanos da sua organização?

Conecte ciência, emoção e estratégia.

