

FELICIDADE S.A.

ALEXANDRE TEIXEIRA

FELICIDADE S. A.

*Por que a satisfação com o trabalho é
a utopia possível para o século 21*



© Alexandre Teixeira, 2012

Capa

Eder Redder

Revisão

Giovana Villanova Maciel

Tito Montenegro

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A593c Angelo, Ivan, 1936-
Certos homens / Ivan Angelo. — Porto Alegre, Arquipélago
Editorial, 2011.
208 p. ; 21cm. - (Arte da crônica) (Série)
ISBN 978-85-60171-21-5
1. Crônica brasileira. I. Título. II. Série

CDD 869.98
CDU 821.134.3(81)-8

(Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ, Brasil)

*Para Gabriela, minha mulher, e Mara, minha mãe.
As mulheres da minha vida.*

E para Oswaldo, meu avô, que tanto me ensinou.

Todos os direitos desta edição reservados a

ARQUIPÉLAGO EDITORIAL LTDA.

Avenida Getúlio Vargas, 901/1604

CEP 90150-003

Porto Alegre — RS

Telefone 51 3012-6975

www.arquipelagoeditorial.com.br

Sumário

Prefácio, 9

Introdução, 15

PARTE I – O QUE NOS FAZ FELIZES (OU INFELIZES) NO TRABALHO

1. A caminho do trabalho, 31
2. Motivação, propósito, valores... O que te tira da cama de manhã?, 39
3. O que dinheiro tem a ver com felicidade, 47
4. Metas (e bônus) na berlinda, 57
5. Rebeldes com causa: negócios sociais e empresas com bandeiras, 71
6. Autoconhecimento: Dilbert no divã, 79
7. Liderança: por um mundo livre de babacas, 85
8. Equilíbrio: meu nome não é (só) trabalho, 103

PARTE II – UMA BREVE HISTÓRIA DA (IN)FELICIDADE NO TRABALHO

9. Será que estou falando grego? Origens filosóficas do sofrimento dos ocupados, 121
10. A nova era do que? Transcendência, empatia e outras pequenas rebeldias, 131

PARTE III – A GEOECONOMIA DO BEM-ESTAR E NOSSO LUGAR NESTE MAPA

11. A copa do mundo da felicidade, 141
12. Felicidade Interna Bruta: o que há para medir além do PIB, 149
13. Uma economia sem crescimento?, 161
14. O homem cordial tipo exportação, 173
15. Do paternalismo da empresa de dono à meritocracia à brasileira, 185

PARTE IV – UM NOVO MUNDO (MAIS FELIZ) PARA O TRABALHO

16. Sem escritório, sem horários... com resultados, 197
17. Enquanto o mundo novo não vem (e o velho não volta), 209

PARTE V – EMPRESAS FELIZES

18. A transformação do homem transforma a empresa, 219
19. “Tire seu sonho da gaveta”: a história do Laboratório Sabin, 227
20. Funcionário patrão: os donos da Promon são os próprios empregados, 235
21. Felicidade, com o nome limpo na Serasa, 245
22. Gestão de palhaços: o caso dos Doutores da Alegria, 253
23. A transformação do homem transforma a empresa II, 263
24. A “desterceirização” da Vivo, 271

EPÍLOGO

Por que ser feliz é estratégico, 275

Notas, 281

Prefácio

“No meio da jornada da minha vida, eu me vi em uma floresta escura, por ter perdido o rumo certo.”

DANTE

Em 1936, recuperando-se de um período em que, por assim dizer, perdeu o eixo, F. Scott Fitzgerald escreveu uma série de três ensaios para a revista *Esquire* em que relata a experiência com rara honestidade. A breve trilogia foi reunida em um livrinho chamado *The Crack-Up*. Há ali uma passagem que de algum modo parece resumir minha sensação depois de sair da revista onde trabalhei e fui feliz por quatro anos.

“Então não existia mais um ‘eu’ — não uma base na qual eu pudesse organizar meu auto-respeito — salvo minha capacidade ilimitada para ralar que eu aparentemente não possuía mais. Era estranho não ter um eu — estar como um garotinho deixado sozinho em uma casa grande, que sabe que agora pode fazer qualquer coisa que queira fazer, mas descobrir que não há nada que ele queira fazer.”¹

Neste final de junho de 2012, a dias de completar um ano desde que deixei *Época Negócios*, ainda me sinto um pouco como o garoto pequeno na casa grande — embora com 41 anos e voluntariamente confinado em um apartamento de 74 metros quadrados.

Fitzgerald encerra sua narrativa num tom de resignação austera e triste. “Isto é o que penso hoje: que o estado natural do adulto sentiente é uma infelicidade qualificada”, afirma.

Prefiro acreditar que o “*crack-up*” é o possível início de algo novo, diferente, talvez melhor. “Uma crise é uma coisa terrível para se desperdiçar”, escreve o consultor David Ulrich em *The why of work*, um livro de um universo tão distante quanto se pode conceber da obra de Fitzgerald. “Felizmente, quando as crises nos param em nossas trilhas, elas podem também nos fazer parar e pensar, e pensar pode ser o início do processo de criar sentido no trabalho e em todo o resto.” Dito de outro modo, para deixar Fitzgerald em paz na companhia de outro gigante, “uma vez que somos jogados para fora de nossos rumos habituais, pensamos que tudo está perdido; mas é só aí que o novo e o bom começam”. É o que pensava Leon Tolstói.

Este é um livro sobre felicidade no trabalho inspirado, em boa medida, pela ausência dela. Ela emana de amigos bem e mal empregados. De gente bem-sucedida e mal resolvida. De pessoas fazendo força para se manter em empregos que não toleram — ou enfrentando o desafio de mudar de vida com a vida andando, em busca de satisfação, aventura e significado.

É inspirado, também, pelas exceções. Na alegria entusiasmada que às vezes surge meio que do nada quando a “pessoa certa” desembarca na “empresa certa”. Ofereço um flagrante de um raro momento desses, na forma de um e-mail que uma amiga me enviou em março, depois de umas poucas semanas em seu emprego novo.

Olá Alex,

Que bom ter notícias suas.

Estou AMANDO o trabalho novo. Amando! O ambiente é incrível, só trabalho com pessoas brilhantes, de backgrounds muito diferentes (publicitários, jornalistas, artistas, músicos, arquitetos, designers, sociólogos, psicólogos, pesquisadores, etc.) e supercriativas. Só chegam referências bacanas o dia inteiro, é uma curva de trends, música, eventos, tecnologia, moda, design, etc. que ainda estou aprendendo a processar.

A empresa é totalmente orgânica, com alma feminina e 100% focada nas pessoas. Uma delícia! Me sinto em casa.

E meu núcleo é o mais incrível de todos! Todos os projetos são de cocriação. Criamos desde briefings para produtos e serviços, plataformas de relacionamento, processos, modelos de negócio, you name it! Permissão para quebrar e repensar tudo. Uma delícia!!

Se isso não é felicidade no trabalho, convenhamos que passa bem perto — para o caso de ter ficado curioso, a tal “empresa totalmente orgânica, com alma feminina” é a Box1824, uma companhia de pesquisa e inovação especializada em tendências de consumo e comportamento jovem, que é uma das personagens deste livro.

Das mais de 30 entrevistas que fiz para escrever este livro, uma das mais inspiradoras foi com Wellington Nogueira, fundador dos Doutores da Alegria, o primeiro grupo de palhaços a “invadir” enfermarias, UTIs e quartos de hospitais no Brasil. Foi uma conversa sobre gestão. De gente. Wellington emprega 75 pessoas em sua ONG, sendo 50 palhaços. Administrar gente de nariz vermelho, pintura no rosto e sapatão parece mais engraçado de longe do que é na prática. Palhaços são artistas e, como tais, difíceis de cativar, inquietos, avessos à rotina.

Ao reproduzir parte da conversa com Wellington na entrevista que fiz com Sergio Valente, presidente e sócio da agência DM9DDB, ele me disse que, na essência, o desafio é o mesmo que

ele enfrenta à frente de sua equipe de publicitários. “No fundo, o que todo mundo está buscando hoje é a recompensa social. E, nessa busca, as pessoas vão quebrar todos os paradigmas corporativos”, me disse Valente.

A chave para a compreensão deste momento histórico — e a tese central que constitui a espinha dorsal deste livro — é a redução, em termos relativos, do papel do dinheiro na nossa relação com o trabalho. Com a supervalorização da recompensa financeira a partir da virada dos anos 70 para os 80 do século passado, a lógica trabalhista durante décadas resumiu-se a, com uma licença nada poética, engolir sapos em troca de um bom salário. Se é verdade, como tentarei demonstrar daqui em diante, que o peso do dinheiro na nossa “equação de felicidade” começou lentamente a diminuir no dia em que o Lehman Brothers fechou suas portas com um estrondo, abre-se espaço para outras variáveis crescerem em importância. Como a recompensa social mencionada por Valente.

Aprendo com meu trabalho? Minha função é criativa? Conviwo com gente bacana? Meu chefe é um cara inspirador? Se é assim, posso abrir mão de um salário maior para trabalhar em um lugar onde encontro mais destes ingredientes. Claro que, se puder conciliar tudo, o pacote será melhor. O ponto a enfatizar é a decadência da monocultura financeira.

Esta é a visão do cenário pela ótica do empregado. Pela ótica do empregador, a recompensa sócio-intelectual é um instrumento de retenção inteligente. Não ficar refém do aumento de salário para manter um empregado significa sair da ciranda financeira. Significa ter outros componentes para compor um pacote de compensação pelo trabalho.

Minha intenção aqui é aprofundar temas sobre os quais escrevi nos últimos anos, em reportagens para *Época Negócios*, como estilos de liderança e cultura organizacional, e enriquecê-los com teoria e prática sobre motivação, remuneração, propósito, valores, ética, etc. O que me interessa é discutir:

- *O que faz as pessoas felizes (ou infelizes) no trabalho.*
- *Quem são as pessoas (físicas e jurídicas) que decidiram levar a sério essa questão e estão criando ambientes de trabalho onde se persegue a felicidade.*
- *Que momento é este, em que o mundo do trabalho (empresas, empreendedores, executivos, trabalhadores) se deu conta de que a felicidade das pessoas é um fator que se pode e deve gerenciar para conseguir melhores resultados.*
- *Será que já se pode falar em uma contribuição original brasileira para a discussão internacional sobre satisfação e engajamento no trabalho?*
- *Como se gerencia a felicidade no trabalho — seja o nosso autogerenciamento, seja a gestão do trabalho alheio pelas lideranças em organizações.*
- *Por que vale a pena investir em felicidade no trabalho.*

Este livro nasce com a ambição de trazer alguma contribuição para um movimento, ainda difuso e subterrâneo, pela reforma das práticas de administração usadas no dia a dia das organizações — empresas, órgãos governamentais, ONGs e cruzamentos entre eles. Essas práticas são, em sua maioria, as mesmas dos tempos da Revolução Industrial, pouco adequadas para este início de Século 21.

Talvez seja este o aspecto mais negligenciado de todo o debate sobre sustentabilidade. Faz sentido que uma empresa se preocupe com o meio ambiente enquanto seus funcionários vivem existências infelizes dentro dela?

Graças ao avanço da neurologia e das ciências cognitivas, a felicidade é um tema em voga, esmiuçado por psicólogos sociais, filósofos e economistas comportamentais, há mais de uma década. Em parale-

lo, gestão de pessoas talvez seja o tópico mais em evidência do estudo de administração de empresas no mesmo período, devido ao esgotamento de um modelo que se convencionou chamar de “comando e controle” e da entrada no mercado de trabalho de uma geração pouco afeita à disciplina de inspiração militar das empresas tradicionais.

O cruzamento de dois temas tão explorados se justifica, a meu ver, pela tentativa de lançar um olhar jornalístico e brasileiro sobre debates dominados por acadêmicos americanos. Com subsídios fornecidos por uma parcela especial da elite empresarial do país. A discussão sobre uma cultura nacional de administração de empresas, por exemplo, é uma ousadia a que só me permito por estar em boa companhia. Muito do que há nas próximas páginas é fruto de conversas com algumas das melhores cabeças do mundo corporativo brasileiro. Empreendedores tão diferentes entre si como Antonio Luiz Seabra, da Natura, e Abilio Diniz, do Pão de Açúcar. Executivos de estilos distintos como Fábio Barbosa, ex-Real e Santander, hoje na Abril, e Fabio Coelho, presidente do Google Brasil. Gestores consagrados como Roberto Lima, Cássio Casseb e Enéas Pestana. E *outsiders* como Wellington Nogueira.

As reclamações generalizadas sobre jornadas de trabalho intermináveis, a ditadura do Blackberry e a busca de sentido para o que fazemos todo dia no escritório sugerem que este é um bom momento para discutir modelos alternativos. A felicidade no trabalho, insisto, é o lado menos visível da sustentabilidade, ainda que talvez seja a utopia certa para o século 21.

Introdução

“A palavra felicidade simplesmente não é mais útil, porque a aplicamos a coisas diferentes demais.”

DANIEL KAHNEMANN, *pai da economia comportamental*

O que é felicidade? Depende. De onde e quando você nasceu. Da sua formação intelectual. Da sua profissão. Depende, a rigor, de tanta coisa que é quase inútil procurar uma resposta universal. Quase. Algumas definições ajudam a delimitar, de cara, o terreno em que vamos caminhar. A felicidade que nos interessa aqui não é a da neurolinguística dos livros de autoajuda. É a da neurociência dos livros de psicologia, economia, negócios, criatividade, inovação e, por que não, filosofia contemporânea. Duas tentativas de conceituação de dois pioneiros da psicologia positiva ajudam a aplainar o caminho.

Para Sonja Lyubomirsky, psicóloga russo-americana autora de *A Ciência da Felicidade*, ser feliz é experimentar emoções positivas com frequência e sentir que a vida é boa.

Seu colega húngaro Mihalyi Csikszentmihalyi (pronuncia-se Mirrai Tiksenmirrai) desenvolveu o conceito de “Flow”, ou fluxo, um estado no qual a pessoa está tão envolvida no que faz que nada mais

parece importar. É um nível de concentração e envolvimento que não exige esforço mental, uma imersão completa na atividade. Para atingí-lo, é preciso encontrar o equilíbrio entre habilidades e desafios, perceber o resultado imediato das suas ações e ter objetivos claros.

A primeira definição é boa para qualquer conversa sobre felicidade. A segunda ajuda a falar, em particular, sobre felicidade no trabalho.

O economista Eduardo Giannetti é um dos intelectuais brasileiros mais engajados na discussão sobre o que torna as pessoas felizes. Para o autor de *Felicidade*, existem duas dimensões de satisfação com a vida. A primeira é objetiva e, como tal, pode ser medida “de fora” e transformada em indicadores, por exemplo, de moradia, nutrição, renda per capita e saúde. A segunda é subjetiva, interior. Logo, só existe na mente do indivíduo e só pode ser mensurada com base em impressões pessoais. A felicidade, para Giannetti, é algo que sucede na confluência dessas duas dimensões.

É instintivo pensar que a primeira dimensão determina a segunda. Quanto melhor moramos e comemos, mais alto nosso salário, mais saudáveis e protegidos nossos filhos, maior nossa impressão de satisfação com a vida. A tal dimensão objetiva seria, então, econômica. Deveríamos falar de felicidade *comprada* pelo trabalho. Ignoraríamos, assim, um arsenal de evidências científicas recentes que demonstram o quanto essa relação de causa e efeito é mais tênue e complicada do que parece à primeira vista.

É mais fácil perceber certas sutilezas partindo do macro para chegar ao micro. Do pós-Segunda Guerra até o fim do século 20, os Estados Unidos, a Europa e o Japão viveram tempos de prosperidade sem precedentes. Paradoxalmente, a proporção entre cidadãos felizes e infelizes nos países mais desenvolvidos do mundo quase não mudou naquele meio século. Por outro lado, em países emergentes como o Brasil, nos quais uma massa de indivíduos antes sem acesso a um mínimo de conforto de padrão contemporâneo ascendeu ao mercado de consumo nos últimos dez ou 15 anos, a média da população se declara mais feliz. A aparente discrepância na relação entre

crescimento econômico e aumento da satisfação com a vida sugere que o trabalho e a renda são capazes, apenas, de comprar felicidade em países pobres.

A partir do momento em que as nações atingem um patamar razoável de renda, a expansão adicional do PIB faz pouco pela felicidade de um povo. Os números variam de uma pesquisa para outra, mas US\$ 10 mil anuais *per capita* parecem uma cifra respeitável.

Quando se troca a lente global por uma de foco mais estreito, de alcance nacional, verifica-se que a relação entre renda e felicidade segue o mesmo padrão dentro de cada país. Há uma proporção maior de gente feliz entre os ricos do que entre os pobres, embora os acréscimos de renda em cada degrau da pirâmide social tornem-se menos relevantes à medida que nos afastamos da base. De novo, os valores dependem da fonte de dados utilizada. Nos Estados Unidos, mais dinheiro para quem já ganha cerca de US\$ 20 mil anuais não significa quase nada em termos de satisfação com a vida. A partir deste patamar, promoções, bônus e outras recompensas financeiras só têm efeito de curto prazo sobre a felicidade do indivíduo.

É como se continuar ou não trabalhando fizesse pouca diferença, uma vez assegurada a poupança suficiente. A felicidade no trabalho se tornaria irrelevante para a felicidade geral.

Mas não é. Também neste particular, a relação entre as dimensões objetiva e subjetiva do bem-estar psicológico é mais complicada do que parece.

Entre os cidadãos desempregados do mundo todo, registram-se taxas maiores de infelicidade e suicídio do que na média das populações investigadas. Isto é verdade, inclusive, nos países europeus com os mais generosos estados de bem-estar social, onde o seguro-desemprego é suficiente para reduzir a níveis quase indolores o efeito da perda de renda que acompanha o desligamento do trabalho. O desemprego aparece sempre relacionado, por exemplo, com menor expectativa de vida e maiores riscos de ataque cardíaco. Exceto pelos casos de estresse severo causado pelo desespero de ordem econômi-

ca, o problema é psicológico e tem relação direta com a perda de sentido para as vidas de quem deixa de trabalhar. Mesmo quando não há uma queda dramática no padrão de vida.

UMA EPIDEMIA DE (IN)FELICIDADE

A antropóloga americana Susan Andrews, radicada no Brasil há 20 anos, é uma pioneira da convergência entre felicidade e sustentabilidade. Em um livro e em um artigo sobre o tema publicados em 2011, ela chama a atenção para o que considera uma epidemia de estudos sobre felicidade. Pelas suas contas, nos primeiros cinco anos da década de 80, foram publicados apenas 200 artigos acadêmicos sobre a satisfação com a vida. Em contrapartida, só no período de 18 meses encerrado em agosto de 2011, esse número chegou a 27.335.¹

Do outro lado dessa moeda, há uma epidemia de infelicidade bem documentada. Segundo a Organização Mundial de Saúde, a depressão era o quarto maior problema de saúde pública do planeta em 2010 e avançava para se tornar a segunda causa de invalidez até 2020.

A procura da felicidade é uma indústria em crescimento. Livros de autoajuda geram cerca de US\$ 1 bilhão em vendas anuais — uma fração modesta dos US\$ 17 bilhões movimentados no mercado global de antidepressivos.²

O mundo do trabalho é um palco privilegiado para esse drama. Em 2005, a Towers Perrin, uma empresa de consultoria, conduziu uma pesquisa com 86 mil funcionários de grandes e médias companhias em 16 países. Uma pontuação agregada foi calculada para cada participante, medindo o quanto ele ou ela estava “altamente engajado”, “moderadamente engajado” ou “não engajado” no trabalho. Cerca de 85% dos participantes enquadraram-se em uma das duas últimas categorias. Em diversos países desenvolvidos, o engajamento dos trabalhadores está no nível mais baixo de todos os tempos. O Índice de Bem-Estar Gallup-Healthways, que tem consultado mais de mil adultos todos os dias desde janeiro de 2008, mostra que os

americanos hoje se sentem pior do que nunca em relação a seus empregos e a seus ambientes de trabalho. Perto de um terço deles, em todas as faixas de idade e renda, se declara infeliz ou desmotivado profissionalmente.

Durante a última década, Teresa Amabile, uma professora da escola de negócios de Harvard, e Steven Kramer, um pesquisador independente, coletaram quase 12 mil registros em diários eletrônicos de 238 profissionais em sete companhias dos Estados Unidos. O estudo mapeou o estado psicológico de cada pessoa a cada dia e pediu aos participantes para descrever um evento que se destacou a cada 24 horas. Em um terço dos 12 mil registros, o trabalhador estava infeliz, desmotivado ou ambos — um número consistente com a pesquisa Gallup-Healthways, mais ampla e menos profunda.³

O Gallup estima o custo da crise de desengajamento americana em US\$ 300 bilhões anuais em perda de produtividade. “Quando as pessoas não ligam para seus empregos ou seus empregadores, elas não comparecem consistentemente, produzem menos ou a qualidade de seu trabalho sofre”, escreveram Teresa e Steven em um artigo para o *New York Times*.⁵

A julgar pelos resultados dos raros estudos feitos no Brasil, a situação nas organizações daqui pode ser ainda pior. Uma pesquisa da consultoria de recursos humanos Right Management com 5.685 trabalhadores brasileiros obteve 48% de respostas negativas à pergunta “Você é feliz no seu trabalho atual ou na sua última ocupação?”.

Coordenada por Elaine Saad, vice-presidente da Associação Brasileira de Recursos Humanos, a enquete foi divulgada em agosto de 2011, durante o Conarh ABRH: Congresso Nacional Sobre Gestão de Pessoas. De acordo com ela, há mais mulheres infelizes com seus trabalhos (59% da amostra) do que homens (41%). Mais da metade dos participantes apenas graduados (53%) se declararam “não felizes” com o trabalho. Entre os profissionais com doutorado, a infelicidade não passa de 41%.

Como a pesquisa se limitou a uma única pergunta, é difícil tirar conclusões sobre as razões para esses níveis altos de insatisfação com

o trabalho. Em uma segunda etapa do trabalho é que Elaine pretende perguntar o porque da (in)felicidade. O peso da autonomia, de todo modo, parece evidente. Donos de empresas e autônomos têm nível de felicidade mais alto do que empregados. Dos “sócios de empresas” que responderam à enquete, 79% se disseram felizes. Que não se confunda empreender com viver de bico. Entre os trabalhadores informais, 67% responderam “não” à questão sobre felicidade.

Contrariando o senso comum, houve mais respostas positivas entre funcionários públicos (52%) do que entre trabalhadores do setor privado (50%). Já a distribuição da felicidade pela pirâmide organizacional não trouxe surpresas. O maior índice de felicidade foi verificado entre os presidentes de empresa (82%). E o menor, entre assistentes (37%). Dentre os profissionais formados em administração de empresas, 51% se disseram “não felizes”.

À CUSTA DE QUÊ?

Do desengajamento nos Estados Unidos à infelicidade com o trabalho no Brasil, há um pano de fundo comum que podemos chamar de crise de propósito. Desafiando sem querer as evidências científicas, muitos de nós continuamos trabalhando (só) por (mais) dinheiro. Mesmo sem precisar. No livro *Qual é a tua obra?*, de 2007, o filósofo brasileiro Mario Sergio Cortella formula perguntas pertinentes sobre isso: “Até onde eu, executivo, vou levar minha vida ao esgotamento, à custa de quê? De ter mais relógios, canetas, carros, de poder consumir mais? Se eu estou perdendo a vida, estou vendendo a minha alma”.

O trabalho alienado é um tema caro às mais diferentes escolas filosóficas. Ocuparam-se dele, de Demócrito, no quinto século antes de Cristo — “A labuta contínua torna-se mais fácil de suportar à medida que nos habituamos a ela” —, a Adorno, em meados do século passado — “Só o astucioso entrelaçamento de trabalho e felicidade deixa aberta, debaixo da pressão da sociedade, a possibilidade de uma experiência propriamente dita. Ela é cada vez menos tolerada.”

Poucos trataram tanto do assunto como Nietzsche — “O que debilita mais rapidamente do que trabalhar, pensar, sentir sem uma necessidade interna, sem uma profunda escolha pessoal, sem alegria, como um autômato do ‘dever’?” Freud, Hegel, Engels, Mill, todos tinham algo relevante a dizer sobre a alienação.

Esta preocupação pode ser rastreada até a “escola de Chicago”, berço do que alguns chamam de neoliberalismo. “Quando refletimos que a atividade produtiva ocupa a maior parte das horas que a grande maioria da humanidade passa acordada, decerto não se pode supor sem investigação ou exame que a produção é tão somente um meio, um mal necessário, um sacrifício feito em nome de algum bem inteiramente fora do processo de produção”, escreveu Frank Knight, um dos fundadores da faculdade de economia da Universidade de Chicago.

Também entre os economistas, o trabalho alienado é um ponto de convergência para várias correntes há mais de um século. A novidade é que, além de ser condenável por motivos éticos, o trabalho alienado agora é visto como um péssimo negócio. Se não se sente parte do negócio, empregado nenhum leva sua criatividade para o trabalho todo dia.

Talvez nunca tenha levado, é verdade. Até porque, braços costumavam interessar mais às empresas do que cérebros. Até que, com o desenvolvimento da tecnologia da informação, as legiões de “autômatos do dever” tornaram-se menos valiosas.

Pelo menos nos setores associados à economia do conhecimento, a maioria dos trabalhadores já não tem (ou não precisaria ter) uma jornada imposta de fora para dentro, como no processo produtivo tradicional. A cada avanço tecnológico, a produção de bens e serviços passa a demandar mais iniciativa. Em contrapartida, o profissional não vende mais sua força de trabalho. Vende criatividade e iniciativa. Não pode mais esperar ordens para agir.

Essa mudança de paradigma tem menos a ver com um aumento do nível de consciência dos empresários do que com a velha e conhecida necessidade de maximizar os lucros. De produzir sempre mais e mais rapidamente. Atingiu-se, do meio para o fim do século passado,

o ápice dos ganhos de produtividade arrancados do trabalhador alienado pelo aperfeiçoamento dos sistemas de punição e recompensa. Desde então, o mundo empresarial vem procurando novas formas de motivação para manter o sistema acelerando.

É uma volta ao princípio. “O prazer aperfeiçoa a atividade”, dizia Aristóteles. Hoje se entende, na maioria das organizações, que um bom líder tem de estar preocupado com o nível de prazer que seus liderados extraem do trabalho cotidiano. Se não obtiverem satisfação o bastante, esses trabalhadores não vão se tornar exímios em seja lá o que fazem.

Se a nova orientação é esta, por que as pesquisas mostram tão baixo engajamento? Por que tantos trabalhadores estão infelizes com o que fazem?

Se você procura respostas, olhe para a cúpula das empresas. A crise desencadeada em 2007 e 2008 uniu consumidores, trabalhadores e investidores em uma profunda reprovação dos padrões de conduta no mundo dos negócios.

A rigor, a tolerância com malfeitos de executivos vinha se esgotando desde os primeiros anos deste século, devido a escândalos corporativos como os da Enron e da WorldCom. Uma enquete do Centro de Pesquisas em Opinião Pública Roper, conduzida em julho e agosto de 2005, revelou que só 2% dos investidores americanos acreditavam que os presidentes de grandes companhias eram “muito confiáveis”, e 72% acreditavam que agir errado é lugar comum nas empresas. Um trabalho semelhante feito pela Yankelovich, especialista em pesquisas de mercado, mostrou que 80% dos consumidores americanos julgavam que o mundo dos negócios estava preocupado demais em produzir lucros e relutante em assumir responsabilidades com trabalhadores, clientes, comunidades e meio ambiente.

Os avanços tecnológicos das últimas décadas resultaram em um crescimento exponencial da produtividade geral. Mas não no aumento da satisfação dos trabalhadores com suas atividades. Os sobreviventes das reengenharias dos anos 90 produzem hoje o mesmo que três pessoas produziam no passado. Nem por isso recebem o

triplo — e, quando recebem, estão exaustos demais para desfrutar do rendimento extra. Criou-se um contrassenso. Os empregados se sentem sobrecarregados e frustrados pelo progresso de suas empresas.

Uma saída enganosamente simples é levar o sistema de punição e recompensa a um novo patamar, premiando o bom desempenho além do imaginável poucas décadas atrás. O sistema financeiro fez isso melhor do que qualquer outro setor nas últimas décadas. Estamos todos pagando o preço dessa experiência no momento. Inclusive a mão de obra de Wall Street. Uma pesquisadora da Universidade do Sul da Califórnia, Alexandra Michel, relatou os efeitos do ambiente de trabalho estressante dos bancos de investimento americanos, citando insônia, alcoolismo, palpitações, desordens alimentares e temperamento explosivo entre os malefícios para a saúde desse tipo de emprego. Vamos dar uma boa olhada nesse universo no capítulo 5.

Há uma outra abordagem para o problema da infelicidade no trabalho ganhando força. Ela é em tudo oposta à dos bancos de investimento. Tem pouco a ver com o darwinismo corporativo levado ao paroxismo da década passada e tudo a ver com idealismo e renovação. Por isso mesmo, é mais visível no universo jovem e na cultura pop.

Em meados de 2011, o *New York Times* mediu a frequência das palavras-chave em 40 das centenas de discursos de formatura proferidos na primavera daquele ano nos Estados Unidos.⁶ Talvez por causa da periclitante condição da economia americana, os vocábulos “mundo”, “país”, “amor” e “serviço” apareceram mais que “dinheiro” e “sucesso”. Para muita gente, o emprego ideal se metamorfoseou daquele que oferece mais dinheiro para o que oferece mais significado – de preferência, com um salário competitivo. As pessoas estão rejeitando trabalhos em instituições financeiras de moral questionável. Trocando contracheques gordos por cargos que as façam se sentir bem. Empreendendo.

Em *The start-up of you*, Reid Hoffman, um dos fundadores da rede social LinkedIn, sustenta que não podemos mais cultivar a ex-

pectativa de encontrar um emprego satisfatório. Em vez disso, devemos criar nossos empregos.

O mundo do trabalho mudou na última década. Mudou na direção das estruturas organizacionais menos hierárquicas e mais colaborativas. Na direção das empresas conectadas, das redes de informação internacionais e multiculturais. O que talvez esteja faltando, para elevar os níveis de satisfação e engajamento, é um tipo peculiar de despoluição do ambiente empresarial. Algo capaz de conectar felicidade no trabalho e sustentabilidade.

A palavra poluição foi cunhada no século 14, com um sentido espiritual, imaterial. Poluir significava dessacralizar o corpo e a alma. Só no fim do século 19 é que a palavra adquiriu o sentido que tem hoje. “Tragicamente, com a mudança do significado de poluição, nos tornamos cada vez mais preocupados com a contaminação de nosso ambiente externo, natural, enquanto ignoramos a dessacralização de nosso ambiente interno, mental”, escreveu o ativista americano Micah White, editor da revista *Adbuster* e pai da ideia do movimento Ocupe Wall Street. Por essa lógica, o trabalho alienado é uma forma de poluição. Assim como o trabalho (só) por mais dinheiro. A meta (só) pelo bônus. A produção (só) pelo crescimento.

Em uma edição recente sobre felicidade no trabalho, a revista *Harvard Business Review* pergunta: “Por que falar de felicidade quando boa parte da economia mundial segue prostrada e gente do mundo todo sabidamente anda infeliz?” A resposta: “Porque novas descobertas na neurociência, na psicologia e na economia tornam absolutamente claro o elo entre uma força de trabalho feliz e contente e resultados melhores para a atividade empresarial. A felicidade pode ter um impacto tanto para a empresa como para um país. E o movimento para medir o bem-estar nacional com outros critérios que não o PIB pode ser um divisor de águas: como sabemos, o que é medido é administrado. A ciência da felicidade já avançou muito. Seria tolice não tirar proveito desse conhecimento.” Faço minhas essas palavras.

Se felicidade é viver emoções positivas com frequência e sentir que a vida é boa; se uma das grandes emoções positivas é um envolvimen-

to tão intenso com o que fazemos que nada mais parece importar, não faz sentido continuar usando o trabalho para *financiar* a busca da satisfação — a ser gozada em casa com a família, na rua com os amigos, ou em qualquer outro lugar bem longe do escritório. As vidas pessoal e profissional estão se fundindo de um modo inédito. Logo, quem não busca felicidade *no* trabalho, não busca felicidade na vida.

A corrida para comprar felicidade, pela via do consumo, está na origem da epidemia de infelicidade dos últimos anos. Da crise de propósito. Patrocinada, de bom grado, pelo capitalismo financeiro contemporâneo. Se o mundo corporativo já constatou que o trabalho alienado não é mais suficiente para maximizar os lucros, está criada a oportunidade para a tal volta ao princípio. Para a saída de cena (gradual) do sistema extremado de punição e recompensa. E o florescimento da nova abordagem “despoluidora”.

Na primeira parte deste livro, vamos discutir um modelo de motivação centrado em propósito e valores, e questionar (mas não contestar) o papel da remuneração financeira, das metas e dos bônus nos pacotes de felicidade das organizações contemporâneas. Como se verá, há misturas diferentes desses ingredientes que resultam em receitas apetitosas para uns e indigestas para outros. Esta é a ideia. Respeitados os princípios éticos, uma cultura organizacional não é melhor que outra. O segredo está em identificar e atrair as pessoas certas para cada tipo de organização — e manter ambientes saudáveis, propícios ao desenvolvimento pessoal. Daí a discussão sobre autoconhecimento, liderança e equilíbrio entre trabalho e lazer.

A segunda parte do livro é uma tentativa de contextualizar toda essa conversa sobre (in)felicidade no trabalho. Vamos partir da má fama original da labuta — coisa de escravos na Antiguidade — e avançar até os dias dos filósofos iluministas que colocaram a felicidade (ou utilidade, como se dizia então) no centro de seus sistemas. Seguiremos pela trilha dos grandes pensadores da economia e da administração (Smith, Taylor, Drucker e grande elenco) até chegar aos reformistas do presente. À “Era da Transcendência”.

A discussão sobre os limites do PIB como indicador de desenvolvimento dos países — e as possíveis alternativas — está concentrada na Parte III. Felicidade Interna Bruta, Índice do Planeta Feliz, o conceito de economia sem crescimento e comparações entre os níveis de felicidade dos países serão cobertas ali. Com ênfase, claro, no Brasil. Somos vistos como um dos países mais felizes do mundo. Certamente, o mais confiante no futuro. Mas estamos no meio de uma transição do paternalismo legado pelos nossos capitães da indústria a algo que pode se tornar um modelo brasileiro de meritocracia. Há dores nesse crescimento. Mas, sendo otimista, podemos estar presenciando a criação de uma cultura empresarial própria, centrada em nossa proverbial cordialidade, com alguma perspectiva de exportação.

A penúltima parte do livro trata do novo mundo do trabalho. Um mundo habitado por autônomos, *free lancers*, empreendedores e cocriadores. Em que nossas casas e os Starbucks da vida têm tanto apelo quanto escritórios de última geração. Onde matar o tempo é obrigatório. Como tudo isso ainda é futuro para a maioria, convém investigar e entender o que as boas companhias do mundo estão fazendo hoje para injetar felicidade em suas sedes.

A quinta e última parte é dedicada a exemplos de empresas felizes. Aqui tampouco há práticas universais. Virando Tolstói de ponta-cabeça, dá para dizer que todas as empresas infelizes se parecem, mas cada empresa feliz é feliz à sua maneira. Tendências, é claro, existem e podem ser replicadas. As melhores prestadoras de serviços, por exemplo, estão deixando para trás o clichê do foco no resultado e se concentrando na sua gente. Líderes empresariais em processo de transformação pessoal estão transformando suas organizações. Sejam empresários já consagrados preocupados com seus legados, como Abilio Diniz, ou executivos ambiciosos em busca de iluminação, como Sergio Chaia, o presidente budista da Nextel.

No Epílogo, um apanhado de boas razões para se colocar a vida boa, no sentido filosófico do termo, no centro de nossos modelos de negócio — como pessoas físicas e/ou jurídicas. Porque a felicidade, além de fazer bem, pode ser lucrativa.

PARTE I

O que nos faz felizes (ou infelizes) no trabalho