

O NOVO DESAFIO DO GESTOR DE RH: A FELICIDADE NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Giovanna Roberta de Lima leite¹

Flavio Emílio²

RESUMO

Procurando despertar a reflexão sobre o papel do gestor de Recursos Humanos e a integração entre as variáveis organizacionais e variáveis humanas, focalizando o ambiente organizacional como vetor da felicidade coletiva, este Artigo buscará fundado nos princípios certos, o alicerce para a compreensão que a missão do gestor é promover adequados mecanismos que propiciem a consciência plena que toda manifestação da pessoa humana é ato reflexivo para sua felicidade. Cabendo assim, ao ambiente organizacional ser um dos sustentáculos para as iniciativas que venham ao encontro dessa felicidade e ao gestor do RH primar pelos processos que impulsionam as habilidades, as atitudes e de sobremaneira a harmonia e a felicidade, uma das razões extremas da evolução coletiva de uma empresa. Assim, a FELICIDADE na sua acepção objetiva deve deixar a obscuridade e robustecer as relações laborais, visto ter essas relações o reflexo majestoso na vida sistêmica dos indivíduos. Foi utilizado o método indutivo, operacionalizado principalmente pelas técnicas da pesquisa bibliográfica e do referente.

Palavras-chave: Felicidade. Recursos Humanos. Ambiente Organizacional.

NEW HR MANAGER'S CHALLENGE: HAPPINESS IN THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT

ABSTRACT

Looking arouse reflection on the role of Human Resources Manager and integration between organizational variables and human variables, focusing on the organizational environment as a vector of collective happiness, this article will seek founded on certain principles, the foundation for understanding the mission manager is to promote appropriate mechanisms that foster mindfulness that every manifestation of the human person is reflexive act for her happiness. Fitting well, the organizational environment is one of the mainstays for initiatives that meet this

¹ Acadêmica do Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN). E-mail: giovannalima@hotmail.com

² Professor(a) Orientador(a) do Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN). E-mail: admflavioemilio@gmail.com

happiness and manager of the HR processes that drive excel skills, attitudes and greatly harmony and happiness, reasons of extreme collective evolution of a company. Thus, the objective meaning in your HAPPINESS should leave the dark and strengthen working relationships, as have those relationships reflect systemic majestic life of individuals. We used the inductive method, operated primarily by the techniques of literature and referent

Keywords: Happiness. Human Resources. Organizational Environment.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional constitui o meio interno de uma organização, e seu clima, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. Assim as propriedades motivacionais do ambiente interno de uma organização, ou seja, os aspectos internos da organização levam à provocação de diferentes espécies de condutas e satisfações experimentadas pelo indivíduo.

Todas as recentes abordagens administrativas enfatizam no sentido que o gestor de Recursos Humanos por excelência se apresenta como o elemento diferencial na cadeia organizacional, cumprindo o papel de disseminar nas organizações as atitudes agregadoras e motivacionais para a satisfação e evolução dos indivíduos e também da própria organização.

Cabendo, portanto, ao gestor de Recursos Humanos potencializarem às circunstancias que causem venturas no ambiente organizacional, ressaltando-se estas serem dinamizadas com as necessidades humanas chamadas de objetivos da felicidade, desejos ou aspirações.

Assim, o objeto da delimitação temática do trabalho em comento, tem a vital contribuição de asseverar a legitimidade do gestor de Recursos Humanos, na edificação de um ambiente institucional tendo como pressuposto a felicidade individual e a felicidade coletiva organizacional.

Destarte, o primórdio deste Artigo é enaltecer a relevância de explicitar que um ambiente salubre emocionalmente também pode ser um dos requisitos essenciais na construção da felicidade.

Esclarecendo que o objetivo central é evidenciar o papel do gestor como indutor precípua de um ambiente laboral que tem o fulcro de propiciar a felicidade a seus liderados. Aclarando ainda, que tem como objetos: as consequências da satisfação por meio do contexto organizacional e a abordagem da felicidade objetiva

resultante do ambiente organizacional.

Remanesce desta feita a seguinte problemática: O que significa felicidade? Como tornar “objetivo” um valor abstrato e singular como a felicidade num ambiente organizacional? Como o gestor de Recursos Humanos efetivamente pode contribuir para a conquista desta felicidade?

Em que pese os conceitos diversos sobre a felicidade, não se vislumbra divergência quanto ela ser o escopo de todos, ser àquela que impulsiona os desafios, que encoraja o continuar, perpetua os sonhos e nesse diapasão pontua-se a felicidade subjetiva, como objeto que pertence de maneira singular a cada cidadão.

A felicidade como valor objetivo são os direitos previstos que ao ser exercido pelos indivíduos terão respeitados sua condição laboral e poderão alcançar sua felicidade subjetiva de modo mais salutar.

No que concerne aos procedimentos metodológicos registre-se que o presente artigo é de natureza dogmática, sendo operacionalizado principalmente pelas técnicas da pesquisa bibliográfica.

O tema escolhido encontra-se albergado dentro do ramo de estudo da Administração Geral e com viés na Psicologia Organizacional visto esta disciplina de modo interativo ter como objeto fundamental o indivíduo.

2 GESTÃO ESTRATÉGICA E OS RECURSOS HUMANOS

A priori cumpre registrar que segundo sintetiza Bateman (2009, p. 320) “a gestão de recursos humanos historicamente conhecida como gestão de pessoal, é o sistema formal para administrar pessoas no trabalho”.

Assim, a gestão de Recursos Humanos (RH) assume um papel estratégico vital à medida que as organizações tentam competir através de pessoas, pois, são elas que criam valores e é uma fonte de vantagem competitiva. Deste modo cabe ao RH conseguir o tipo e número certo de pessoas no momento certo.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL DO RH

Satisfazer às necessidades de quadro de pessoal de uma organização exige planejamento estratégico de recursos humanos. Esse processo de planejamento ocorre em três estágios: planejamento, programação e avaliação.

Primeiro, os gestores de RH precisam conhecer os planos de negócios da organização para assegurar que número e o tipo de pessoas corretas estejam disponíveis, para onde a empresa está seguindo, em que negócios pretendem atuar e que crescimento futuro é esperado.

O segundo estágio tange a programação de atividades específicas de RH que é conduzida pela organização. Nesse estágio, os planos da organização são implementados.

No terceiro estágio, as atividades do RH são avaliadas para que se determine se elas estão produzindo os resultados necessários para contribuir para os planos de negócios da organização.

Ainda segundo, Bateman (2009, p. 322) “a parte mais difícil do planejamento do RH seja conduzir previsões de demanda, de oferta de mão de obra e conciliar essa oferta com a análise de cargos”.

Note-se que as previsões de demandas são derivadas de planos organizacionais e em linha com as previsões de oferta de mão de obra que devem ser estimativas de quantos e que tipos de empregados a organização na realidade terá disponíveis.

Para estimar a oferta interna, geralmente se baseia em experiências anteriores de rotatividade de pessoal, demissões, aposentadorias, promoções e transferências. Externamente tem que observar as tendências da força de trabalho para poderem fazer projeções.

Uma vez que os gestores tenham uma boa noção sobre oferta e demanda de vários tipos de empregados, podem começar a desenvolver abordagens para conciliar ambas. Não se olvidando que a análise de cargos é outro componente fundamental do planejamento de RH; pois, auxilia a aumentar o valor que os empregados geram para a organização, uma vez que esclarece o que é realmente exigido para um desempenho eficaz.

2.2 O PAPEL DO RH NA COMPOSIÇÃO ESTRATÉGICA DO QUADRO FUNCIONAL

Considerando que os gestores de RH cumpre missão impar de compor o quadro de funcional da organização, cabe a eles concretizar as atividades de recrutamento, seleção e outplacement.

Preconiza Bateman (2009, p.324) que “o recrutamento é a seleção de um conjunto de candidatos a cargos numa organização, podendo ser interno (promoções ou transferências) ou externo”.

O Recrutamento interno tem a vantagem que os empregadores conhecem seus empregados e os empregados sua organização. Além disso, a oportunidade de promoção dentro da organização pode encorajar os funcionários a permanecer na empresa.

O Recrutamento externo inspira a inovação, tendo entre as fontes mais frequentemente utilizadas os anúncios de jornais, empresas terceirizadas de seleção, indicação dos próprios funcionários e recrutamento em universidades.

No que concerne às Seleções, ela se utiliza de vários instrumentos como: a) propostas e currículos que fornecem informações básicas aos empregadores em vista a se fazer um primeiro corte. b) Entrevistas que são o instrumento mais popular, podendo ser de sondagens ou estruturadas (técnicas de seleção que envolvam fazer as mesmas perguntas a todos os candidatos um mesmo cargo e comparar suas respostas com um conjunto padronizado de respostas). c) Testes de capacidade cognitiva (está entre os mais antigos instrumentos de seleção). d) Avaliação em grupo, sendo esse um teste de desempenho em que os candidatos participam de uma série de exercícios e situações para testar seu desempenho individual e em grupo.

Desta feita, a inserção de novos integrantes na organização incute ao gestor de RH a indubitável evidência que seu papel no crescimento organizacional, se inicia quando sabiamente esse vislumbra através de instrumentos adequado os talentos que promoverão evolução no ambiente organizacional.

3 GESTOR DE RH E O AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Apregoa Chiavenato (2007, p. 306) que o “ambiente organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os participantes de uma empresa. E está intimamente relacionando com o grau de motivação de seus participantes”.

Destarte, o ambiente organizacional é a qualidade ou propriedade, percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia seu comportamento. Uma vez que o ambiente organizacional permite a satisfação das necessidades individuais de seus participantes, o clima tende mostrar-se favorável e positivo. Entretanto quando o frustra tende mostrar-se desfavorável ou negativo.

O ambiente organizacional pode ser percebido dentro de uma ampla gama de características qualitativas, tais quais: saudável, doentio, incentivador, desmotivador, desafiador, neutro, animador, ameaçador, feliz ou infeliz, de acordo com as características com que cada participante se defronta nas suas transações com o ambiente e passa a percebê-lo em funções de suas transações.

Sem delongas, pode-se assinalar que o ambiente organizacional depende do estilo de liderança utilizado, das políticas e dos valores existentes. Assim, o gestor de RH torna-se ator essencial para promover um ambiente equilibrado, pautado em um clima de harmonia e tranquilidade.

Avente-se ainda que pode ser mensurado por pesquisas de opinião, questionários periódicos e entrevistas internas.

3.1 A LIDERANÇA COMO PROCESSO SOCIAL E O GESTOR DE RH

Chiavenato (2007, p. 307) pontua que “liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana à consecução de um ou mais objetivos específicos. É um fenômeno social e ocorre exclusivamente em grupos sociais”.

Conceito de liderança é um tipo de influência. A influência é uma força psicológica e envolve conceitos como poder e autoridade, abrangendo as maneiras pelas quais se introduzem mudanças no comportamento de pessoas ou de grupo de pessoas.

A influência pode ocorrer de diversas formas, desde formas violentas de imposição até formas suaves de convencimento. A liderança é a capacidade de influenciar as pessoas a fazerem o que devem.

O líder exerce influência sobre as pessoas, conduzindo suas percepções de objetivos em direção aos seus objetivos.

A definição de liderança envolve duas dimensões: a primeira é a capacidade presumida de motivar as pessoas a fazerem o que precisa ser feito. A segunda é a tendência dos seguidores de seguirem quem eles percebem como instrumentais para satisfazerem os próprios objetivos pessoais e necessidades.

Assim, a liderança é uma lâmina com corte duplo: nenhuma pessoa pode ser um líder, a menos que possa fazer as pessoas fazerem o que ela pretende fazer, nem será bem-sucedida, exceto se seus seguidores a perceberem como um meio de satisfazer suas aspirações pessoais. O líder deve ser capaz; os seguidores devem ter vontade.

Também convém distinguir entre liderança como uma qualidade pessoal (combinação especial de características pessoais que fazem de um indivíduo um líder) e liderança como função (decorrente da distribuição da autoridade de tomar decisões dentro de uma empresa).

O grau em que indivíduo demonstra qualidades de liderança depende não somente de suas características, mas também das características da situação na qual se encontra.

A liderança pode ser estudada em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados, isto é, modos como o líder orienta sua conduta. A abordagem dos traços se refere ao que é o líder é.

A abordagem dos estilos de liderança refere-se ao que o líder faz, isto é, ao seu estilo de comportamento para liderar. Registre-se a existência da liderança autoritária, liberal e democrática.

Liderança autoritária: o líder é duro e impositivo. O comportamento dos grupos mostra forte tensão, frustração e, sobretudo, agressividade de um lado; de outro, nenhuma espontaneidade, nem iniciativa, nem formação de grupos de amizade.

Embora aparentemente gostem das tarefas, não demonstram satisfação com relação à situação. O trabalho só se desenvolve com a presença física do líder.

Logo quando o líder autoritário ausenta-se, as atividades param e os grupos expandem seus sentimentos reprimidos, chegando a explosões de indisciplina e agressividade.

Liderança liberal: o líder deixa todos à vontade. As tarefas se desenvolvem ao acaso, com muitas oscilações, perdendo-se muito tempo com discussões mais voltadas para motivos pessoais do que relacionados com o trabalho em si. Nota-se forte individualismo agressivo e pouco respeito com relação ao líder.

Liderança democrática: o líder é atuante, consultivo e orientador. Há formação de grupos de amizade e de relacionamentos cordiais. Líder e subordinados passaram a desenvolver comunicações espontâneas, francas e cordiais.

O trabalho mostra um ritmo suave e seguro, sem alterações, mesmo quando o líder ausenta-se há um nítido sentido de responsabilidade e de comprometimento pessoal, além de uma impressionante integração grupal, dentro de um clima de satisfação.

Defende-se o papel da liderança democrática extremamente comunicativa, que encoraja a participação do empregado, justa e não-arbitrária e preocupada não somente com os problemas do trabalho, mas também com os problemas das pessoas.

Na vida prática, o líder utiliza os três estilos de liderança de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada.

O líder manda cumprir ordens, bem como consulta os subordinados antes de tomar uma decisão e sugere a algum subordinado realizar determinadas tarefas: ele utiliza a liderança autocrática, a democrática e a liberal.

A principal problemática da liderança é saber quando aplicar qual estilo, com quem e dentro de que circunstâncias e atividades a serem desenvolvidas.

Essa abordagem apresenta várias versões. Ressalve-se que a abordagem de estilos de liderança mostra como o líder se comporta.

3.2 ESTILOS DE LIDERANÇA VISUAIS NAS ORGANIZAÇÕES

Assim pontua Chiavenato (2007, p. 310) “a administração é um processo relativo para o qual não existem princípios universais e imutáveis”, o mesmo se dá com a liderança, que se distingue dois tipos básicos de liderança:

1. Liderança centrada na tarefa (job centered): liderança estreita e preocupada com a execução da tarefa e com os seus resultados. É a liderança apregoada pela Administração Científica de Taylor e que tende a subdividir e fragmentar o trabalho em tarefas componentes, a selecionar e treinar as pessoas mais adequadas para o tipo de tarefa e pressioná-las constantemente a fim de obter os níveis de produção estimados (CHIAVENATO, 2007).

É típica das empresas cuja tendência é concentrar as pessoas em ocupações restritas ao ciclo de trabalho, do modo padronizado, em ritmos que se baseiam em padrões de produção preestabelecidos.

É a liderança preocupada exclusivamente com o trabalho e em conseguir que as coisas sejam feitas de acordo com os métodos preestabelecidos e com os recursos disponíveis.

2. Liderança centrada nas pessoas (employee-centered): liderança preocupada com os aspectos humanos dos problemas de seus subordinados e que procura manter uma equipe de trabalho atuante, com maior participação nas decisões (CHIAVENATO, 2007).

Esse é o tipo de liderança cuja ênfase é mais nas pessoas do que no trabalho em si, procurando compreender e ajudar os subordinados, preocupando-se mais com as metas e menos com os métodos, sem descuidar-se do desempenho esperado.

Pesquisas revelaram que os departamentos que apresentaram baixa eficiência são geralmente chefiados por líderes orientados para a tarefa. A alta pressão no sentido de que as pessoas trabalhem provoca atitudes desfavoráveis para com o trabalho e para com os supervisores, da parte dos subordinados.

No curto prazo, este tipo de liderança pode promover resultados melhores de eficiência e produtividade. Contudo, no médio e no longo prazo, a liderança centrada na tarefa provoca insatisfação, redução do ritmo de trabalho, rotatividade de pessoal.

Some-se ainda o elevado absenteísmo, desperdício, reclamações frequentes e envolvimento em questões trabalhistas. Quanto maior a percepção de conflito, tanto menor o nível de produção.

4 AS PRÁTICAS MOTIVACIONAIS DO RH E O AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Conforme Ferreira (2009, p. 1365) motivação é “ato ou efeito de motivar, conjunto de fatores psicológicos de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo”.

Inferre Maximiano (2010, p.231) que a “motivação indica um processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum motivo ou razão”.

Portanto, a motivação representa a ação de forças ativas e impulsionadora da necessidade humana. As pessoas são diferentes no que tange à motivação, seus valores pessoais e sistemas cognitivos são diferentes, bem como as capacidades pessoais para atingir objetivos.

No obstante, apesar de todas as diferenças, o processo que torna o comportamento humano dinâmico é mais ou menos semelhantes para todas as pessoas.

Referenda Chiavenato (2007, p. 296) que “o comportamento humano é causado, motivado ou orientado, sempre havendo algum objetivo implícito ou explícito que orienta o comportamento das pessoas”.

O comportamento humano é causado, quando existe causalidade do comportamento. Tanto a hereditariedade quanto meio ambiente influem decisivamente sobre o comportamento das pessoas. É causado por estímulos internos e externos.

O comportamento humano é motivado, quando há uma finalidade sendo orientado e dirigido para algum objetivo e por fim o comportamento humano orientado para objetivos pessoais, sendo esse subjacente a todo comportamento, existindo sempre um impulso, desejo, necessidade e expressões que servem para designar os motivos do comportamento.

As práticas motivacionais compreendem todos os tipos de incentivos e recompensas que tanto as organizações oferecem a seus empregados na tentativa de conseguir o desempenho que possibilite a realização de seus objetivos.

Quanto às atitudes dos gestores de RH abrangendo desde elogios até a participação nos processo decisórios de sua carreira.

Deduz-se assim, que para cada pessoa a motivação é um fator que gera satisfação. Para o gestor do RH a motivação deve representar o desempenho saudável das pessoas e a assunção das tarefas de modo prospero.

4.1 MOTIVAÇÕES SINGULARES E O GESTOR DE RH

As pessoas são singulares e, ao mesmo tempo, compartilham características. Somos todos semelhantes e diferentes uns dos outros ao mesmo tempo. As necessidades são comuns a todas as pessoas, mas cada pessoa tem uma situação específica em termos de necessidades.

O mesmo acontece com todas as outras características que singularizam as pessoas e que afetam a motivação: competência, atitudes, emoções e personalidade. Todas essas características interagem com as necessidades e entre si, fazendo de cada pessoa um caso único de motivação. Numa visão panorâmica as características individuais podem ser elencadas:

- **Competências.** As competências influenciam os interesses, as escolhas de carreiras e, conseqüentemente, o desempenho. Se você tem aptidão numérica e lógica, há grande probabilidade de que tenha mais interesse e entusiasmo para realizar atividades que exigem essa competência. Se tiver a oportunidade, você procurará desenvolver essas aptidões e transformá-las em habilidades. Suas decisões a respeito de trabalho, estudo e carreira são influenciadas por essas competências. Em resumo, a direção à intensidade e a permanência da motivação são determinadas pelas competências. As competências se modificam com a educação e a experiência, modificando também os padrões de motivação.
- **Atitudes e interesses.** Atitudes e interesses representam outra explicação importante sobre a forma como o desempenho é motivado. Por exemplo, há uma forte correlação entre atitude favorável ao próprio cargo e desempenho positivo. As pessoas que se sentem atraídas pela carreira gerencial têm grande probabilidade de sucesso como gerente. As atitudes também explicam porque a competência não significa, automaticamente, desempenho. Uma pessoa pode ser extremamente competente em um campo, mas, se lhe faltar o interesse (ou motivação), seu desempenho ficará prejudicado.
- **Emoções.** Não há dúvidas sobre o papel das emoções e da inteligência emocional sobre certos tipos de desempenho. Todas as atividades nas organizações exigem algum grau de inteligência emocional, uma competência que tem os seguintes componentes: autoconhecimento, autocontrole, automotivação, empatia e habilidades interpessoais (ou habilidade social). O melhor da inteligência emocional é a ideia de que essa aptidão pode ser desenvolvida. As pessoas podem ser “emocionalmente alfabetizadas” e educadas para lidar com suas emoções e seu comportamento.
- **Personalidade.** Personalidade é um conceito dinâmico, que procura descrever o crescimento e desenvolvimento do sistema psicológico individual como um todo. Todas as características que individualizam as pessoas convergem para a personalidade. Não se separam necessidades, competências, atitudes e emoções da personalidade. No entanto, a personalidade tem outros ingredientes. O conceito de personalidade abrange todos os traços de comportamento e características fundamentais de uma pessoa (ou das pessoas de forma geral) que permanecem com a passagem do tempo, e que explicam as reações às situações do dia-a-dia. Os traços de personalidade explicam como e por que as pessoas funcionam. Os traços de personalidade, em algumas teorias, são propostos como pares de

comportamentos que contrapõem: pessoas extrovertidas em contraposição a introvertidas, independentes em contraposição a dependentes, confiantes em contraposição a inseguras e assim por diante (MAXIMIANO, 2010).

4.2 TEORIA DOS FATORES DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO E O RH

Os motivos internos interagem com os motivos externos, presentes na situação de trabalho. São motivos externos: iluminação do local de trabalho, arranjo dos instrumentos de trabalho, o chefe, os colegas e o próprio trabalho, entre muitos outros.

Segundo a teoria dos dois fatores, Maximiano (2010, p. 240) os motivos que estão presentes na satisfação do trabalho e que influenciam o desempenho podem ser divididos em duas categorias principais:

- O próprio trabalho
- As condições de trabalho

Segundo essa teoria, em situações de trabalho, somente os fatores intrínsecos produzem a satisfação com o trabalho. Em outras palavras, apenas o trabalho em si e os fatores que lhe são diretamente relacionados podem fazer as pessoas sentir-se satisfeitas.

Os fatores extrínsecos não fazem as pessoas sentir-se satisfeitas com o trabalho. Os fatores extrínsecos influenciam apenas o estado de satisfação com as condições dentro das quais o trabalho é realizado. Somem-se ainda os fatores extrínsecos que reduzem a insatisfação:

- Fatores motivacionais ou Intrínsecos:
 - Trabalho em si
 - Realização de algo importante
 - Exercício da responsabilidade
 - Possibilidade de aprendizagem e crescimento

- Fatores higiênicos ou Extrínsecos:
 - Estilo de liderança
 - Relações pessoais
 - Salário
 - Políticas de administração de recursos humanos
 - Condições físicas e segurança do trabalho

De acordo com essa teoria, a presença dos fatores higiênicos cria um clima psicológico e material saudável. Quanto melhores, por exemplo, as relações entre colegas, o tratamento recebido do supervisor e o ambiente físico de trabalho, melhor será o clima.

Mais higiênico o ambiente, porque melhores as condições de sanidade psicológica do contexto do trabalho. Quanto mais contente a pessoa estiver com seu salário, menor será sua disposição para reclamar desse aspecto de sua relação com a empresa. Conseqüentemente, maior a satisfação do trabalhador com o ambiente de trabalho. Em resumo:

Primeiro, o ambiente de trabalho produz satisfação com o próprio ambiente. Logo, as condições ambientais, de acordo com a teoria dos dois fatores, não são suficientes para induzir um estado de motivação para o trabalho. Para que haja essa motivação, é preciso que a pessoa esteja satisfeita com seu trabalho, que enxergue nele a possibilidade de exercitar suas habilidades ou desenvolver suas aptidões.

Segundo, o conteúdo do trabalho produz satisfação com o próprio trabalho. Assim essa combinação do ambiente de trabalho e do conteúdo do trabalho e funcionam como motor interno, ou seja, um sem o outro tende a ser ineficaz.

Para que os fatores de motivação sejam eficazes, é preciso haver uma base de segurança psicológica e material, representada pela presença dos fatores extrínsecos.

Da mesma forma, para que os fatores extrínsecos tenham o efeito positivo desejado sobre o desempenho, é preciso que o trabalho ofereça algum grau de desafio ou interesse para o trabalhador.

5 O SENTIDO AMPLO DA FELICIDADE

O verbete do Latim *felicitate* a Felicidade é conceituada por Ferreira (2009, p. 885) como “qualidade ou estado de feliz, ventura, contentamento, bom êxito, boa fortuna, dita sorte”.

Trata-se de termo da filosofia grega eudaimonia, na junção do prefixo “eu” (bem) e pelo substantivo “daimon” (espírito), significando “ter espírito bom”.

Ao longo da história a felicidade tem conceito indeterminado, pois, sendo ela baseada na sensação de bem estar, é vivenciada de forma distinta entre os homens

e a ninguém até hoje foi dado o conhecimento absoluto sobre o que repousa no âmago do outrem.

Como verbete exarado em Ferreira (2009, p. 885) temos que a felicidade é o “desfrutar de satisfação e ventura, contentamento, bom êxito, sucesso”.

Os versados em filosofia em seus livres pensamentos embalam em suas inspirações o sentido da felicidade, assim, as ideias aristotélicas oferecem respostas a algumas questões, a saber:

Qual a essência da felicidade? Para essa questão são oferecidas três respostas. Em primeiro lugar, a essência da felicidade consistiria no prazer e no gozo que proporcionam a riqueza: escravos que escolhem uma vida de brutos. Em segundo lugar, a essência da felicidade estaria associada à glória e honra da vida política: honra pertence a quem a dispensa e não a quem a recebe, por isso não é algo pessoal. Por último, a essência da felicidade reside na vida contemplativa e intelectual: a felicidade está na virtude. (ARRUDA; WHITAKER, RAMOS, 2009, p.15)

Para Aristóteles, em sua obra *Ética a Nicômaco*, dedicada a seu filho, o fim da pessoa humana é a felicidade e ela consiste na atividade da alma de acordo com a virtude.

Os demais bens – exteriores e do corpo – são necessários ou úteis apenas como meios, havendo três tipos de bens: exteriores, do corpo e da alma: Os bens da alma são os mais importantes e são os bens por excelência.

Assim numa assertiva aclaradora Aristóteles (1992, p.27) define a felicidade como “um fim último e um bem supremo que todos os homens desejam”.

Ainda na seara filosófica, não se deve olvidar o legado de raríssima importância traduzida nas obras de Immanuel Kant, que acometido de profunda influência de Rousseau, no que tangia à felicidade escreveu:

Assegurar cada qual sua própria felicidade é um dever, pois a ausência de contentamento com seu próprio estado num torvelinho de muitos cuidados e no meio de necessidades insatisfeitas poderia facilmente tornar-se uma grande tentação para transgressão dos deveres. (KANT apud SÁ, 2009, p. 39-40).

Vislumbra-se assim que poder, riqueza, honra, saúde, e todo o bem estar e contentamento com sua sorte, sob o nome de felicidade, dão ânimo que, muitas vezes, por isto mesmo, desanda em soberba, se não existir também a boa vontade que corrija sua influência sobre a alma.

E juntamente todo o princípio de agir lhe dê utilidade geral e a boa vontade em si mesmo para constituir a condição indispensável do próprio fato de sermos dignos da felicidade.

Diante destas ponderações, atesta-se que a felicidade disciplina a conduta que norteia o ser humano na busca da concretização dos seus anseios, sendo considerada pela Organização das Nações Unidas como um dos objetivos humanos fundamentais.

6 A FELICIDADE NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: CONQUISTA POSSÍVEL

No discorrer ao longo desse artigo sem embargos se vislumbra que o gestor de RH é ator essencial na condução da harmonia no ambiente laboral. Portanto, atitudes gerenciais voltadas para crescimento evolutivo de seus parceiros promoverá um desenvolvimento salutar para as atividades fim da organização.

As normas jurídicas que permeiam as relações laborais visam proteger de modo profícuo o trabalhador por considera-lo hipossuficiente nessa relação, haja vista que o empregador per si já mantém uma postura de superioridade.

Desta feita, o empregado já enxerga a organização como um templo supremo onde residem normas a serem executadas e ordens a serem cumpridas. Tornando, assim a organização em sua grande maioria o local onde o trabalhador não possa se ver como pessoa, mas como instrumento para cumulação de pecúnia de outrem.

Deste modo, o gestor de RH imbuído das estratégias que já foram abordadas nos capítulos anteriores, pode usar mecanismos que viabilizem tornar o ambiente laboral numa extensão prazerosa de convívio e indutora dos desejos dos sonhos de cada um. Afinal, as quimeras dos indivíduos por vezes são para eles desconhecidas e ao serem instigados a reconhecerem seu potencial, suas habilidades, pode descortinar seus sonhos.

Não se olvidando a intrínseca relação que embala a felicidade objetiva (material) que se perfaz com objetos tangíveis e a felicidade subjetiva, cabe ressaltar que as mesmas têm roupagens diversas. Ressalve-se que este artigo não teve o fulcro de deter-se nessa dicotomia.

Cumprir registrar que a felicidade subjetiva por muitas vezes representa para uns a conquista de uma qualificação profissional, para outros a promoção tão almejada, para outros o reconhecimento das suas habilidades e nesse diapasão

percebe-se que o gestor de RH ao proporcionar sonhos cabíveis em sua competência promove a felicidade coletiva.

De sobremaneira sem utopias infantis, acreditar na conquista da felicidade no ambiente organizacional é mais do que possível! É factível! Pois, quando o gestor comprometido com o sucesso de seus liderados abraça essa façanha, os guia para a luz e os conduz trilhar para a felicidade, transformando essas conquistas a ponte para a organização cumprir a sua missão institucional.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os direitos preconizados na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) direcionam-se à finalidade irrefutável da preservação da dignidade no labor, reconhecendo que a ideia de dignidade é inerente ou indissociável do trabalhador e fundamento da justiça social.

Nesse norte, depreende-se que a harmonia promovida num ambiente laboral salutar não deve hibernar apenas em enunciação de regras a serem cumpridas pelos gestores, mas, sobretudo na sua efetivação plena, consagrando sua aplicabilidade no compromisso da Organização em assegurar bem estar e dignidade a seus cooperados.

Deste modo, vislumbra-se que a Felicidade proporcionada no ambiente organizacional positiva os valores tutelados pela CLT e demonstra a necessidade do papel do gestor de RH como incitador das verdadeiras mudanças ocasionadas por uma liderança que motiva e assegura a satisfação coletiva na organização.

Elevar o respeito às habilidades individuais como sustentáculos essenciais para à busca da felicidade, torna-se imperioso quando se presencia no momento corrente uma propensão de minimização no respeito às competências singulares.

Sem embargos, infere-se que apesar da custosa missão de definir a felicidade em face da própria subjetividade inerente a seu conceito, o artigo em referência conclama ao gestor de RH a traçar estratégias que legitime e concretize a realização profissional nas organizações espelhada na busca da felicidade.

Portanto, é necessário que os indivíduos descubram que a felicidade constitui uma dimensão indispensável à concretude das conquistas e a transformação de seu ambiente de trabalho será marcada quando o caminho para o ser prevalecer sobre o ter.

Não olvidando que ações dos gestores não são per si únicos indutores da felicidade, entretanto, um ato desumano por eles praticado podem indubitavelmente causar a infelicidade e comprometer a destinação da história de um indivíduo.

Consigne-se que o gestor de RH é o promotor natural de ações coletivas que permeiam essencialmente o sucesso do papel da organização como instrumento que permitem o trabalhador exercer sua dignidade humana.

Assim, ao suscitar um diligente esforço de reflexão sobre as atitudes, planejamento e condições concretas de propiciar motivações, reconhecimento de habilidades e todas as condutas pertinentes essenciais à felicidade, não está se pretendendo devaneios filosóficos, mas tão somente, viabilizar o sentido do verdadeiro Gestor de Recursos Humanos: que os indivíduos descubram que o único sucesso é ser feliz.

REFERÊNCIAS

- ARISTOTELES. **Ética a Nicômaco**. 2. ed. Brasília: Universidade de Brasília, 1985.
- ARRUDA, Maria Cecilia Coutinho de; WHITAKER, Maria do Carmo; RAMOS, José Maria Rodriguez. **Fundamentos da Ética Empresarial e da economia**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BETEMAN, Thomas Snell. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Senado Federal, 2008.
- CARRION, Valentim. **Comentários à Consolidação das Leis do Trabalho**. 34. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 4. ed. Curitiba: Positivo, 2009.

KANT, Immanuel. **Fundamentação da Metafísica dos Costumes.** ed 70, Lisboa: 1995.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.