

# A ferramenta do humor

*Atitudes como rir e deixar rir ajudam a implementar o empowerment nas empresas. Por Jacqueline Miller*

**Qual é o traço comportamental mais evidente dos funcionários e chefes de empresas que delegam poder? Por mais inusitado que pareça, acertou quem respondeu humor. Companhias comerciais e de serviços, órgãos governamentais e outras organizações estão descobrindo que somente um ambiente que incentiva brincadeiras e risadas é capaz de incorporar o empowerment.**

**A explicação é simples, segundo a autora deste artigo: o humor liberta a “criança interior” de cada um, aquela que acredita ser possível fazer tudo que se quer neste mundo. Assim, ajuda as pessoas a tomar iniciativas, desenvolver a criatividade, comunicar-se melhor e também aprender mais facilmente. Além disso, funciona como poderoso antídoto contra a crescente tensão provocada por programas de melhoria contínua. Já há empresas contratando comediantes para elaborar programas de empowerment.**

O humor é o traço marcante dos profissionais das organizações que realmente adotam o *empowerment*. Nesses locais, é sinônimo imediato de risadas e brincadeiras e acaba se traduzindo em funcionários que se sentem livres, criativos, estimulados e reconhecidos. Existe nesses casos aquilo que eu chamo de celebração consciente e contínua do ser humano, e é a própria organização que oferece o salão para a festa.

Quando eu era diretora de treinamento de um grande centro médico do Centro-Oeste (dos EUA), fui encarregada de solucionar problemas de moral baixo da equipe de enfermagem que cuidava dos pacientes. Embora achasse a tarefa muito difícil, estudei as possibilidades. Naquele momento, especialistas de várias partes do país começavam a divulgar suas conclusões sobre o expressivo impacto do humor na saúde e no bem-estar de pacientes. Depois de muitos livros, workshops e discussões, pude absorver valiosos ensinamentos da pesquisa conduzida por meus “colegas de humor” e usei essa base no primeiro “*playshop*” (trocadilho de workshop com o verbo “brincar” em inglês) que fiz com a equipe do centro médico. Foi

um sucesso (afinal, era divertido!) e o moral realmente começou a subir. Descobri então que o divertimento, a alegria, as risadas e as brincadeiras são ferramentas de poder pessoal.

Desde aquele primeiro “*playshop*”, há mais de 15 anos, venho utilizando esse método e suas inúmeras variações em todos os tipos de organização que se pode imaginar: empresas comerciais, companhias multinacionais, fábricas, bancos, órgãos governamentais (inclusive circunscrições militares), escolas, universidades e igrejas. Em todos os lugares, o resultado é o mesmo. As pessoas adoram participar do programa e se sentem com mais poder pessoal – contanto que a organização também se envolva.

Nas empresas que não se mostram dispostas a delegar poder aos funcionários, no entanto, o humor não tem espaço e nem mesmo é permitido. Recentemente conduzi um programa para montar equipes de novos funcionários temporários de várias unidades de um serviço de atendimento ao público de um órgão do governo norte-americano. Estavam previstas cinco semanas de treinamento interno para esses funcionários e a formação das equipes seria feita por nós na

■ *Jacqueline Miller é consultora de Recursos Humanos em Burnsville, Minnesota, EUA.*



primeira delas, por meio de workshops de auto-empowerment.

Fizemos nossa parte e, no final, a avaliação dos participantes foi, em todas as unidades, consistentemente 9,8 em uma escala de 10, com inúmeros comentários positivos e agradecimentos generosos. Assim que fomos embora, contudo, a gerência geral começou a sabotar o programa, jogando os funcionários uns contra os outros, isolando-os, punindo comportamentos brincalhões e alegres como se fossem nocivos. Mais da metade dos novos funcionários desistiu do trabalho durante a segunda e a terceira semana de treinamento e, dos 20 novos contratados, 17 foram para outras organizações nos primeiros três meses. Da última vez que tive notícia, os três únicos remanescentes estavam à procura de outro emprego.

O que explica essa evasão? A falta de alegria, prazer e humor destrói a autoconfiança e a capacidade de trabalho das pessoas. Não existe possibilidade de motivação nas organizações que não oferecem a seus funcionários um ambiente propício ao desenvolvimento do poder pessoal.

#### **Quem anda rindo à toa?**

Empresas e organizações estão descobrindo a importância das risadas e brincadeiras para criar ambientes mais produtivos. Elas contribuem para maior qualidade de vida dos funcionários e, consequentemente, melhor atendimento aos clientes. Qualquer organização consegue criar um ambiente desse tipo: basta afiar as ferramentas do humor.

Em seu artigo *The Good Humor Man*, publicado na revista *Twin Cities Business Monthly*, Phillip Bolsta faz referência a empresas que estão chamando comediantes para ajudar os funcionários a relaxar e ensinar os gerentes a incorporar o humor em seu estilo de gerenciamento. O trabalho desses comediantes vai além do entretenimento: mostra o valor do bom relacionamento no ambiente de trabalho.

Bolsta cita ainda Ann McGee-

Image Bank/W. Bokelberg

*“Os reis tinham bufões, e não devemos esquecer que o bufão era a única pessoa que podia se aproximar deles”*

**Ann McGee-Cooper, consultora**

# Uma empresa de tecnologia de ponta tem teatro de repertório, piscina e dança do ventre como normas, além de um Comitê da Alegria

Cooper, uma consultora de Dallas que insiste na necessidade de haver consultores externos para ajudar os chefes a se tornar mais alegres. Ela lembra que “os reis tinham bufões, e não devemos esquecer que o bufão era a única pessoa que podia se aproximar deles”.

Com base em meus 15 anos de experiência como consultora e conferencista sobre o humor no local de trabalho, concordo com McGee-Cooper. Sou capaz de brincar com dirigentes e fazer com que “caiam na real”. Como não represento uma ameaça, podem relaxar, demonstrar alegria e, ao final, acabam percebendo que esse é o caminho para melhorar a comunicação com seus funcionários. Estes, por sua vez, exploram sua “criança interior” – aquela criança que tem a crença inabalável de que “é possível fazer tudo que se quer neste vasto mundo”.

## O humor alivia a tensão

As pesquisas mostram que alegria, risadas e brincadeiras estimulam a liberação de substâncias químicas como endorfina e adrenalina, que aumentam a sensação de bem-estar e a energia. Não apenas abrem caminho para idéias e decisões mais criativas como também as portas para a melhora dos relacionamentos, da auto-estima, da saúde e do desempenho na busca da qualidade. A revista *Psychology Today* tem afirmado em diversos artigos que os benefícios autênticos da alegria já foram tão comprovados que muitas empresas passaram a integrar a alegria à cultura corporativa.

O especialista em administração Tom Peters (veja entrevista em *HSM Management* número 3 deste ano, na página 6) e Tom Monaghan,

fundador da Domino's Pizza, são frequentemente citados como dois homens que fizeram da alegria parte integrante de suas organizações. Também vem ficando famosa pelo bom humor a empresa de sorvetes Ben and Jerry, que chega a investigar o “quociente de humor” dos candidatos a vagas tão profundamente quanto outras habilidades exigidas.

A empresa Odetics, fábrica norte-americana de produtos de tecnologia de ponta, tem teatro de repertório, piscina e dança do ventre como normas. Joel Slutzky, CEO da Odetics, justifica que a alegria e as risadas são indicadas para pelo menos dois aspectos dos negócios: elevação do moral e aumento da criatividade e da capacidade de inovação. A Odetics chega ao ponto de ter um de seus três comitês dedicado à alegria. O resultado final da filosofia de Slutzky pode ser comprovado pelo fato de a empresa ter conseguido apresentar resultados positivos no terrível ano de 1985 – em que o setor registrou um péssimo desempenho nos EUA. E isso com apenas 9% de rotatividade de pessoal, contra uma média de 21%.

Com as empresas praticamente obrigadas a promover programas de melhoria contínua, o humor torna-se cada vez mais essencial. Afinal,

*As pesquisas mostram que alegria, risadas e brincadeiras estimulam a liberação de substâncias químicas como endorfina e adrenalina, que aumentam a energia e a sensação de bem-estar*

quanto maior a demanda de qualidade, maior a tensão do pessoal de produção. Existem dados mais do que suficientes para comprovar que a crescente pressão sobre o trabalhador afeta negativamente a produtividade e os resultados financeiros finais. Uma quantidade igualmente vasta de pesquisas demonstra os efeitos positivos das risadas e do humor sobre os lucros devido à redução da tensão e suas consequências (como problemas cardíacos, distúrbios digestivos, gripes e outras doenças e lesões). A comunidade médica é unânime quanto ao fato de que risadas e bom humor ajudam e fazem tão bem à saúde que contribuem para a cura de doenças.

## O humor melhora os relacionamentos

Especialista no assunto, A. Meacham afirma em seus artigos que “a risada também liberta as pessoas de outro tipo de tensão – a tensão interpessoal”. Essa seria a razão por que hoje muitos consultores altamente qualificados especializaram-se em levar o humor ao local de trabalho. As ferramentas de aptidões de comunicação, ou interpessoais, na dinâmica de grupo são vitais para a sinergia da equipe e para a colaboração entre seus integrantes. A diferença entre um grupo de trabalho que cumpre sua tarefa com as pessoas tentando esganar umas às outras e um grupo que age como uma equipe funcional e criativa é a colaboração por meio de relações interpessoais positivas. Essa é simplesmente outra forma de descrever o *empowerment* em equipes e organizações.



Image Bank/Michel Tcherevkof

As aptidões interpessoais possibilitam a comunicação que vai além da estrutura formal de recepção da mensagem, viabilizando o bom fluxo de informações por todos os membros da equipe. Incluem fatores como correr riscos, críticas construtivas, objetividade, capacidade de ouvir atenta e ativamente, compreensão e reconhecimento dos interesses, gostos, aversões, necessidades, desejos e realizações dos outros. Abrangem, acima de tudo, senso de humor para transpor os muitos obstáculos que a equipe enfrentará na busca da meta almejada.

As equipes bem-sucedidas devem definir normas claras de comportamento. O consentimento de relações maduras de humor, por exemplo, dá a uma equipe ferramentas de *empowerment* eficazes. Os componentes da equipe precisam identificar o senso de humor como parte integrante da comunicação humana e demarcar as fronteiras das brincadei-

## Pesquisas comprovam os efeitos positivos das risadas e do humor sobre os lucros das empresas

deiras aceitáveis e inaceitáveis. O que parece engraçado para alguns pode ser incrivelmente doloroso para outros. Em todo caso, a ridicularização e o sarcasmo são formas de humor inaceitáveis. Peter Alsop, psicólogo e escritor de São Francisco, diz que “a ridicularização é (parcialmente) uma maneira socialmente aceita de controlar o próximo”. Para quem reprime as emo-

ções, é uma oportunidade para liberar a risada, mas, por outro lado, destrói a autoconfiança. O sarcasmo é a raiva disfarçada de humor e não é fruto de boas intenções, nem tem virtudes redentoras. As equipes que tentam colaborar para criar um ambiente de *empowerment* e confiança não precisam de ridicularizações nem de sarcasmos.

A expressão “bagunça organizada” é utilizada pelos autores R.E. Lefton e V.R. Buzzota no artigo *Teams and Teamwork: a Study of Executive-Level Teams*, publicado na revista *National Productivity Review*, para designar o que fazem as equipes que trabalham de modo objetivo e franco. Os especialistas afirmam que elas refletem sobre o que estão fazendo – missão, modo de operação, metas ou decisões estratégicas – de todos os pontos de vista possíveis, o que dá oportunidade para interpretações equivocadas e conflitos amenizados pelo humor. De fato, senso de

humor ajuda a dispersar a hostilidade e a raiva, abre a porta para soluções criativas com a participação de todos e também para um melhor conhecimento do outro e das informações técnicas sobre os objetivos da equipe.

### **Mais criatividade e rapidez no aprendizado**

Risadas, brincadeiras e um bom senso de humor melhoram a capacidade de aprendizado: aprende-se mais rápido e fica mais fácil lembrar depois. Em um de meus workshops, “Aprendizado Quântico” (*Quantum Learning*), os participantes aprendem a ler com uma velocidade “astronômica”. É preciso ter a fé de uma criança brincalhona para dominar a técnica da assimilação de informações extremamente rápida. Os participantes são estimulados a lembrar como fizeram para entender o mundo, da primeira infância até a época da pré-escola. Deixando

aflorar a curiosidade e os recursos naturalmente alegres de sua “criança interior”, aprendem a ler um livro em minutos ou horas em vez de dias.

A diferença é que as crianças usam tanto o corpo como a mente para aprender sobre o ambiente em sua volta. Experimentam tudo, colocam os objetos na boca, cheiram, investigam se eles produzem ruídos... usam, enfim, todos os orifícios disponíveis no corpo. São um sistema de aprendizado de corpo inteiro fazendo pesquisas criativas.

Depois de passar algum tempo em um sistema organizado de educação, grande parte dessa pesquisa criativa se perde. O aprendizado fica restrito a poucas áreas do cérebro e se torna compartimentalizado e linear. Na idade adulta as pessoas se convencem de que não são mais criativas e oferecem poucas opções para solucionar problemas. Perderam aquele forte sentimento de *empowerment*. É essa atitude que levam para o

trabalho que realizam. É a mesma atitude que torna o trabalho enfadonho, um lugar de onde se quer fugir para ter diversão.

Frasier Morrison, diretor do *Morrison Construction Group*, foi um dos empresários premiados pelo *Scottish Business Achievement Award Trust* nos últimos anos. Quando lhe perguntaram a que atribuía o sucesso da empresa, declarou: “Ao nosso fantástico espírito de equipe”. O primeiro fator que Morrison mencionou como contribuição ao espírito de equipe foi o senso de humor. Referiu-se a uma tira de quadrinhos em particular como fonte de inspiração dos grupos e prosseguiu: “Usamos a arte de forma intensa para transmitir mensagens por toda a empresa e temos um livro completo de tiras de quadrinhos que é distribuído por nosso programa de gestão da qualidade”.

### **Como ter mais alegria no trabalho?**

Pense na alegria que você tinha quando criança e procure essa sensação no ambiente de trabalho – e em todos os outros aspectos da vida. Talvez seja apenas necessário pendurar na parede suas tiras de quadrinhos favoritas, fotografias engraçadas (não deixe de pôr uma foto sua), citações engraçadas ou qualquer coisa que estimule sua veia cômica. Compre um maço de flores (no supermercado mesmo) e enfeite sua mesa. Use uma roupa “especial” na próxima reunião de trabalho, nem que seja roupa de baixo colorida sob o terno ou vestido sóbrios. Abra a próxima reunião com uma “rodada de piadas” e, antes de sair de casa pela manhã, dance de pijama na frente do espelho para começar o dia sorrindo.

Encha sua vida de cuidados para mostrar a imagem que você faz de si mesmo. Decore seu ambiente com itens que estimulem todos os seus sentidos. Convide a sua “criança interior” a criar maneiras estimulantes de dar alegria a seu trabalho e faça com que o fator humor esteja presente em cada tarefa que realizar. ♦



Image Bank/Juan M. Silva

*Risadas e brincadeiras contribuem para maior qualidade de vida dos funcionários e, conseqüentemente, melhor atendimento aos clientes*

© *Empowerment in Organizations*