

SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA NAS ORGANIZAÇÕES

A PSICOLOGIA POSITIVA NO MUNDO DO TRABALHO

CLÁUDIA REGINA DE FREITAS



SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA NAS ORGANIZAÇÕES

A PSICOLOGIA POSITIVA NO MUNDO DO TRABALHO



CLAUDIA REGINA DE FREITAS

SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA NAS ORGANIZAÇÕES

A PSICOLOGIA POSITIVA NO MUNDO DO TRABALHO

1ª Edição

Quipá Editora
2023

Copyright © dos autores e autoras. Todos os direitos reservados.

Esta obra é publicada em acesso aberto. O conteúdo dos capítulos, os dados apresentados, bem como a revisão ortográfica e gramatical são de responsabilidade de seus autores, detentores de todos os Direitos Autorais, que permitem o download e o compartilhamento, com a devida atribuição de crédito, mas sem que seja possível alterar a obra, de nenhuma forma, ou utilizá-la para fins comerciais.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

F866s Freitas, Claudia Regina de
Saúde e qualidade de vida nas organizações : a psicologia positiva no mundo do trabalho / Claudia Regina de Freitas. — Iguatu, CE : Quipá Editora, 2023.
67 p. : il.

ISBN 978-65-5376-281-7

1. Psicologia positiva. 2. Organizações – Bem-estar. 3. Trabalho. 4.
Qualidade de vida. I. Título.

CDD 150

Elaborada por Rosana de Vasconcelos Sousa — CRB-3/1409

Obra publicada em dezembro de 2023.

Quipá Editora
www.quipaeditora.com.br
@quipaeditora

APRESENTAÇÃO

Em um mundo em constante evolução, as organizações enfrentam desafios sem precedentes na busca por eficiência, produtividade e sucesso sustentável. No cerne desses desafios, reside um fator crucial e muitas vezes subestimado: o bem-estar dos indivíduos que compõem as organizações. À medida que a Psicologia Positiva ganha destaque como uma disciplina capaz de transformar a forma como entendemos o funcionamento humano e as dinâmicas organizacionais, sua aplicação nas empresas se torna uma peça-chave para atingir um nível mais elevado de prosperidade e satisfação.

Esta obra, mergulha no mundo da Psicologia Positiva e do bem-estar nas organizações. Ao longo das próximas páginas, exploraremos como a ciência da Psicologia Positiva, com seu foco na promoção do florescimento humano e no cultivo das qualidades humanas, pode ser aplicada com sucesso nos ambientes de trabalho do século XXI.

Durante a última década, pesquisadores e especialistas têm se dedicado a compreender como o bem-estar dos colaboradores não é apenas um imperativo moral, mas também um componente estratégico fundamental para o desempenho organizacional e a sustentabilidade a longo prazo. Nossa jornada o levará a um exame profundo das teorias e práticas que moldam a cultura organizacional positiva, as habilidades de liderança inspiradora, a comunicação eficaz, a motivação intrínseca, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e muito mais.

Este livro oferece uma visão ampla sobre como as organizações podem se tornar incubadoras de bem-estar e sucesso, priorizando não apenas os lucros, mas também o crescimento e a satisfação de seus membros. O texto é fundamentado em pesquisas recentes e casos de estudo inspiradores, e tem como objetivo fornecer às empresas e líderes as ferramentas necessárias para cultivar ambientes de trabalho que promovam a realização pessoal e profissional.

À medida que avançamos nesta jornada, descobriremos como a Psicologia Positiva não é apenas um campo de estudo, e que, quando incorporada ao tecido de uma organização, pode desencadear uma revolução silenciosa, transformando a forma como trabalhamos, prosperamos e colaboramos. Convidamos você a explorar este terreno fértil e a desvendar o potencial inexplorado que reside em cada indivíduo e em cada organização.

Neste livro, você vai entender com a saúde e o bem-estar nas organizações podem ser compreendidos à luz da Psicologia Positiva, e vai verificar que as organizações que implementam os fundamentos de uma gestão pautada nos princípios do desenvolvimento do potencial humano são preocupadas com o que elas têm de mais importante: o seu capital humano. É esse o ativo mais importante de qualquer organização, ainda que estejamos na era das tecnologias e a da inteligência artificial, ainda é o humano que faz a roda girar no dia a dia da organização.

No primeiro capítulo são apresentados os princípios da Psicologia Positiva, a forma como essa vertente teórica entende o mundo e as relações humanas, de modo que o leitor poderá se familiarizar com a ideia central que norteia os capítulos subsequentes; e apresenta ao leitor uma possibilidade de abertura para compreender que é sempre possível se desenvolver.

O segundo capítulo apresenta de modo bem simplificado a aplicação da Psicologia Positiva às organizações, e a construção desse campo do saber baseado nas ideias de necessidade de desenvolver as potencialidades humanas no ambiente de trabalho já que este impacta todas as áreas da vida de uma pessoa.

O capítulo seguinte aborda um tema muito conhecido na Psicologia organizacional: a cultura organizacional. Traz definições gerais e se aprofunda na cultura organizacional positiva, explorando os conceitos da Psicologia Positiva e a sua empregabilidade nas organizações, mostrando como uma cultura positiva pode influenciar a todos dentro do contexto do trabalho.

O quarto capítulo trata do Bem-estar nas organizações, dimensão muito explorada em diversos estudos e que ainda demanda muitas discussões. Nesse capítulo são abordados os temas relativos a percepção de satisfação, conforto e segurança de colaboradores dentro de contextos organizacionais.

No quinto capítulo se fundem os temas saúde e qualidade de vida no trabalho, abordando as diversas correlações entre eles e sua influência sobre a produtividade dos colaboradores e a eficácia da organização; discutindo a condição inseparável entre o equilíbrio necessário ao colaborador em diversas esferas de sua vida e o bom desempenho de funções de trabalho que refletem na ordem, na eficácia e na rentabilidade da organização.

Tenha uma excelente jornada de aprendizado com essa leitura.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO

CAPÍTULO 1 **7**

ORIGENS E FUNDAMENTOS DA PSICOLOGIA POSITIVA

CAPÍTULO 2 **26**

PSICOLOGIA POSITIVA APLICADA ÀS ORGANIZAÇÕES

CAPÍTULO 3 **34**

CULTURA ORGANIZACIONAL POSITIVA

CAPÍTULO 4 **44**

BEM – ESTAR NAS ORGANIZAÇÕES

CAPÍTULO 5 **53**

SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

REFERÊNCIAS **61**

CAPÍTULO 1

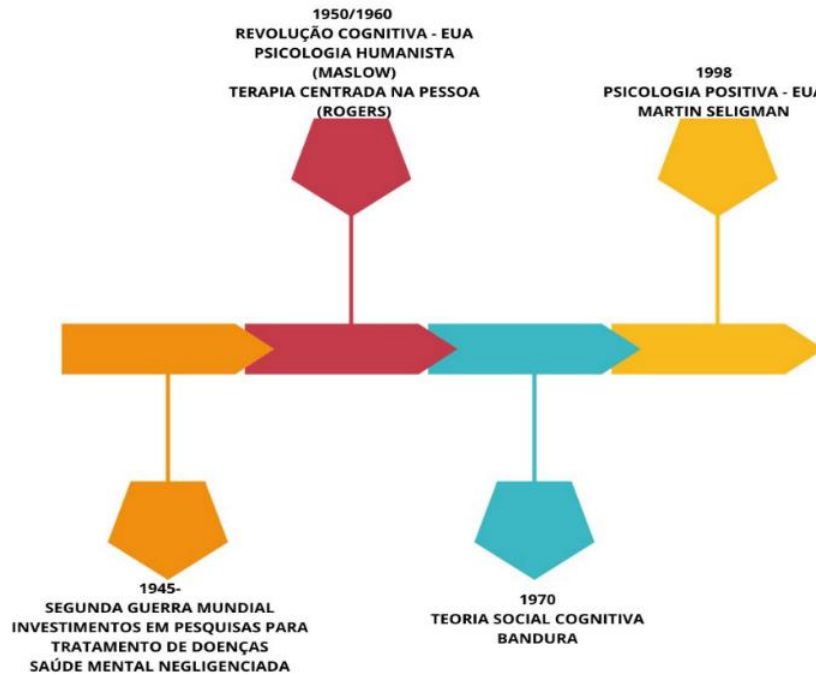
ORIGENS E FUNDAMENTOS DA PSICOLOGIA POSITIVA

“...quero lembrar à nossa área que ela foi desviada. A psicologia não é apenas o estudo de fraquezas e danos, é também o estudo de força e virtude. O tratamento não é apenas consertar o que está quebrado, é nutrir o que há de melhor em nós mesmos” (Seligman).

A Psicologia Positiva é um campo relativamente recente que se desenvolveu como uma reação às abordagens tradicionais da psicologia, que muitas vezes se concentravam nos problemas, transtornos e patologias humanas. Ela difere da psicologia tradicional, que historicamente se concentrou em problemas, transtornos e patologias. A Psicologia Positiva busca entender o que faz as pessoas prosperarem, florescerem e viverem vidas mais satisfatórias. Ela surgiu no final do século XX e início do século XXI como uma abordagem que busca entender e promover aspectos positivos da experiência humana, como felicidade, bem-estar, forças pessoais e qualidade de vida.

Dois dos principais nomes associados ao desenvolvimento da Psicologia Positiva são Martin Seligman e Mihaly Csikszentmihalyi. Martin Seligman, em seu livro "Felicidade Autêntica: Usando a Nova Psicologia Positiva para uma Vida mais Real e Melhor", destaca a importância de identificar e cultivar os pontos fortes individuais, promovendo assim uma sensação mais duradoura de felicidade e realização.

Por outro lado, Mihaly Csikszentmihalyi é conhecido por sua teoria do "fluxo", que descreve um estado de completa absorção e envolvimento em uma atividade, onde as habilidades do indivíduo se igualam ao desafio da tarefa. Ele argumenta que esses estados de fluxo são momentos de pico de experiência positiva.



Esses pioneiros da Psicologia Positiva ajudaram a estabelecer uma base teórica e prática para o estudo do bem-estar, enfatizando a importância de focar nos aspectos positivos da vida, identificar e desenvolver talentos individuais, e cultivar estados de envolvimento pleno para alcançar uma vida mais significativa e feliz. Esses princípios fundamentais da Psicologia Positiva continuam a influenciar pesquisas e práticas na área.

O destaque que a Psicologia Positiva apresenta é a consideração da importância de não apenas focar na ausência de doenças mentais, mas também na promoção ativa do bem-estar subjetivo. Pesquisadores e praticantes da Psicologia Positiva desenvolveram intervenções específicas destinadas a aumentar a satisfação com a vida e promover emoções positivas.

Enquanto constructo teórico, a Psicologia Positiva se baseia em diversos fundamentos que buscam compreender e promover aspectos positivos da experiência humana. Trata-se de um conjunto de aspectos que, conectados e entremeados sustentam a base teórica de inúmeros estudos e pesquisas que buscam elucidar as potencialidades humanas e a evidenciar o importante papel das experiências positivas no desenvolvimento e manutenção do estado de bem-estar nos mais diversos contextos.

Os principais fundamentos são:

Ênfase nas Forças e Virtudes Pessoais:

A Psicologia Positiva destaca o estudo e cultivo das forças individuais e virtudes pessoais, como coragem, gratidão, esperança, sabedoria, amor e resiliência. Essas qualidades são consideradas fundamentais para o florescimento humano. Martin Seligman e Christopher Peterson fizeram importantes contribuições apresentando o que chamam de Forças de Caráter, que são as características positivas e inatas que influenciam o comportamento e as atitudes de uma pessoa, essas forças levam ao desenvolvimento.



Foram classificadas vinte e quatro forças universais agrupadas em seis virtudes mais amplas. Essas virtudes são qualidades positivas que envolvem diversas forças de caráter, como sendo um núcleo que abriga diversos componentes (as forças).

Pode-se pensar nas virtudes e forças de caráter como uma analogia em relação aos átomos que se unem para formar as moléculas e por conseguinte formar uma substância: do mesmo modo que isso ocorre (átomos carregados de energia se agrupam para formar moléculas que constituirão as substâncias); as virtudes são uma combinação de diversas forças de caráter. Cada virtude é

construída a partir da interação e combinação harmoniosa de várias forças de caráter. Assim, cada força de caráter poderia representar um átomo, que se une a outras forças para constituir uma virtude (que poderia ser entendida como uma molécula), que será empregada em comportamentos e ações ao longo de todo o desenvolvimento de uma pessoa.

Cada virtude é composta por forças específicas (como se pode observar a figura abaixo) que se organizam de tal modo que combinam suas características criando uma faceta específica na constituição do caráter da pessoa. Essas virtudes se apresentam na forma de agir e de *ser no mundo*, de acordo com cada experiência, com cada demanda e com cada exigência de reação, ou seja, de comportamento humano. Essas virtudes são consideradas dimensões fundamentais do caráter humano que contribuem para o florescimento e bem-estar. Ao desenvolver e exercitar essas virtudes, as pessoas podem cultivar uma vida mais significativa, positiva e orientada para o crescimento pessoal.

SABEDORIA E CONHECIMENTO	CORAGEM	HUMANIDADE	JUSTIÇA	TEMPERANÇA	TRANSCENDÊNCIA
Criatividade	Bravura	Amor	Cidadania	Perdão	Apreciação da beleza
Curiosidade	Perseverança	Bondade	Igualdade	Humildade	Gratidão
Julgamento	Integridade	Inteligência emocional	Liderança	Prudência	Esperança
Amor ao aprendizadp	Vitalidade			Autocontrole	Bom humor
Perspectiva					Espiritualidade

Sim! As virtudes podem ser desenvolvidas e aprimoradas, todos os indivíduos possuem um potencial de crescimento e de desenvolvimento que pode e deve ser explorado, por meio da psicoterapia ou de outros processos que tem por objetivo o autoconhecimento, de modo que cada pessoa pode entender quais virtudes podem ser mais relevantes, ou precisam ser mais trabalhadas e melhoradas em si para se obter melhores e mais positivos resultados no processo de amadurecimento e na busca pela felicidade. Compreender as virtudes e as forças de caráter mais atuantes na personalidade e identificar aquelas mais defasadas ou menos desenvolvidas traz benefícios para

diversos aspectos da vida, desde o âmbito pessoal até as mais diversas condições de relações interpessoais.

As vinte e quatro forças de caráter se agrupam às virtudes do seguinte modo:

VIRTUDES	FORÇAS DE CARÁTER
Sabedoria e Conhecimento	<p>Criatividade / Originalidade: Os comportamentos ou ideias se adaptam as circunstâncias.</p> <p>Curiosidade / Abertura à Novas Experiências / Interesse e Busca por Novidades: O estímulo é a incerteza. O fascínio por um determinado tópico ou por vários move o comportamento.</p> <p>Pensamento Crítico / Julgamento / Lucidez: Tudo é cuidadosamente analisado, procurando evidências e informações racionais e objetivas no momento das decisões. O foco está na realidade e não nos próprios desejos e crenças.</p> <p>Amor ao aprendizado: domínio de novas habilidades, tópicos ou campos de conhecimento, seja por conta própria ou formalmente: escola, faculdade, museus. Nesse conceito entra a ideia de especialista ou a valorização e admiração dos outros pelo conhecimento da pessoa.</p> <p>Perspectiva: a característica que mais se assemelha a sabedoria em si, ela é fruto do conhecimento e da experiência. A sua visão de mundo faz sentido para você mesmo e para os outros. Assim, as pessoas o procuram para ouvir conselhos e ajudá-las na resolução de problemas.</p>

	Os que possuem essa força são especialistas no que há de mais importante e complicado na vida.
Coragem	<p>Bravura / Valentia: Ameaças, desafios, dores ou dificuldades não são motivos para recuar. Envolve posturas intelectuais ou emocionais que sejam impopulares, difíceis ou perigosas.</p> <p>Perseverança / Persistência / Diligência: Nada fica inacabado. Projetos difíceis são conduzidos até o fim, apesar dos obstáculos e fazendo com prazer e bom-humor. A flexibilidade, o senso de realidade e o não perfeccionismo acompanham essa característica.</p> <p>Integridade / Autenticidade / Honestidade: Vivência de forma autêntica e genuína. Coerência é uma forte característica, que leva a assumir verdadeiramente a responsabilidade pelos seus sentimentos e ações.</p> <p>Vitalidade / Entusiasmo / Vigor / Energia: Contagia e inspira. Vivencia as experiências com intensidade e vigor.</p>
Humanidade	<p>Amor: valorização dos relacionamentos próximos e íntimos, sobretudo aqueles em que o sentimento de cuidado e afeto são recíprocos. Indica relações fortes de amizade e vínculos emocionais através do suporte, cuidado e aceitação.</p> <p>Bondade / Generosidade / Cuidado /Compaixão / Delicadeza: Altruísmo, disponibilidade para o próximo. Prática de boas ações voluntarias colocando o interesse dos outros como prioridade. Cuida, protege e ajuda as pessoas.</p>

	<p>Inteligência Social / Inteligência Pessoal / Inteligência Emocional: No nível social está ligado à empatia – ter consciência dos sentimentos, temperamentos, intenções e motivos alheios. Facilitando e respondendo bem em diferentes situações sociais. Já no nível individual, relaciona-se ao entendimento e avaliação dos próprios sentimentos para guiar comportamentos e atitudes.</p>
Justiça	<p>Cidadania / Responsabilidade Social / Dever / Trabalho em Equipe / Lealdade: Dedicção, lealdade e compromisso com o sucesso de todos são características fundamentais. Respeito à autoridade adotando a identidade e os propósitos do grupo, ainda que contrários aos propósitos pessoais.</p> <p>Igualdade / Equidade/ Imparcialidade: Todos são iguais e a imparcialidade prevalece. Tem relação com princípios morais elevados e ausência de preconceito.</p> <p>Liderança: o líder encoraja o grupo, mantém e cria boas relações, administrando-as através de atitudes tolerantes, firmes e justas. Facilidade em organizar e gerir atividades em grupos e equipes.</p>
Temperança	<p>Perdão / Misericórdia: capacidade de perdoar, dar nova chance; evita comportamentos de vingança, empregando a compaixão e indulgência como base do comportamento.</p> <p>Humildade / Modéstia: nunca está no centro das atenções. Não necessita de reconhecimento exagerado e não dá muita importância sobre suas aspirações pessoais, vitórias e derrotas, entendendo que elas</p>

Transcendência

não impactam de forma significativa nos acontecimentos em geral.

Prudência / Discrição / Cuidado: Cautela e ponderação são as características centrais. Pensamento antes da ação, adota a prudência.

Autocontrole / Autorregulação: manter controle das emoções, desejos e impulsos. É disciplinado. Entende o que acontece com si mesmo, ameniza emoções negativas e continua com ânimo para atingir objetivos.

Apreciação da Beleza e da Excelência / Reverência / Admiração: Apreciação diária e constante da beleza, da excelência em vários setores da vida: natureza, arte ou ciência. Está ligada a algo maior que a própria pessoa.

Gratidão: Ter consciência e ser agradecido pelas coisas boas que acontecem.

Esperança / Otimismo: visão positiva e otimista do futuro. Planejamento e esforço para alcançar os objetivos propostos. O planejamento gera ânimo e o resultado virá da dedicação.

Bom Humor / Graça: Rir e compartilhar sorrisos com outras pessoas. Ver o lado positivo e alegre da vida. Viver e ser divertido.

Espiritualidade / Religiosidade / Senso de Propósito / Fé: A espiritualidade é nobre. Crenças sólidas e coerentes sobre o propósito maior e o significado do universo. As crenças dão forma de ações e são fonte de conforto.

Ao reconhecer e utilizar as forças de caráter, é possível aprimorar as relações interpessoais, atingir metas e contribuir para comunidades mais saudáveis e positivas; a observância do efeito dessas forças sobre a forma como agimos e nos comportamos pode auxiliar tanto no desenvolvimento pessoal quanto social.

Bem-Estar Subjetivo:

A Psicologia Positiva aborda o bem-estar subjetivo como uma dimensão que envolve avaliações pessoais e particulares de felicidade, satisfação com a vida e significado ou sentido. Entende-se que a compreensão do bem-estar vai além da ausência de doença mental, apontando para uma experiência real de sentir-se bem de forma ampla e agradável, envolvendo emoções, pensamentos e sensações satisfatórias e prazerosas; alinhadas aos propósitos em busca daquilo que se costuma chamar de felicidade.

Martin Seligman desenvolveu a Teoria do Bem-Estar Autêntico, que enfatiza a importância de se buscar uma vida significativa, identificando e cultivando os pontos fortes individuais; e propõe que a verdadeira felicidade está relacionada ao uso ativo das forças de caráter. Assim pode-se compreender que essas tais forças podem alavancar as experiências de bem-estar. Em outras palavras, trata-se da experiência subjetiva de quão bem as pessoas percebem suas vidas (em todas as dimensões: trabalho, família, financeiro, etc), em diferentes aspectos.

Existem três elementos importantes e principais e compõem de forma entrelaçada, o conceito do bem-estar subjetivo, são eles:

A **Satisfação com a Vida**: Refere-se à avaliação global de uma pessoa sobre sua própria vida. São considerados vários aspectos, como relacionamentos, família, trabalho, saúde e lazer, para formar uma visão geral, ampla e o mais completa possível de quão satisfeita está a pessoa com sua vida como um todo.

Experiência de Vida Positiva (Afetividade Positiva): Envolve a presença de emoções positivas e a ausência de emoções negativas no dia a dia. Isso inclui sentimentos como alegria, gratidão, serenidade, além da redução de sentimentos negativos como tristeza, raiva e estresse.

Sentido e Significado na Vida (o sentido da vida): Refere-se à percepção de que a vida tem um propósito e significado. Isso envolve a compreensão de como as atividades diárias e as metas a longo prazo se encaixam em uma narrativa mais ampla e contribuem para um sentido mais profundo da existência.



Estudar o bem-estar subjetivo permite uma compreensão mais abrangente da qualidade de vida das pessoas, proporcionando insights sobre fatores que contribuem para uma vida significativa e satisfatória. Essa abordagem destaca a importância de cultivar não apenas a ausência de sofrimento, mas também a presença de elementos que enriquecem e elevam a experiência humana.

Teoria do Fluxo ou Flow:

Foi concebida por Mihaly Csikszentmihalyi, a teoria do fluxo descreve um estado de completa absorção e envolvimento em uma atividade desafiadora, proporcionando um pico de experiência positiva. Esse estado de concentração extrema e profunda ocorre quando uma pessoa está

totalmente focada, energizada e absorvida por uma tarefa, perdendo a noção do tempo e do ambiente ao seu redor.

Os principais elementos que sustentam a teoria são:

Definição de Fluxo: descrito como um estado mental em que a pessoa está totalmente envolvida e concentrada em uma atividade, experimentando um profundo envolvimento e satisfação. Durante o fluxo, a pessoa se sente energizada, focada e imersa na tarefa, perdendo a noção do tempo.

Condições para o Fluxo: essas condições baseiam-se em três diferentes aspectos:

Desafio e Habilidade Equilibrados: O estado de fluxo ocorre quando há um equilíbrio entre o nível de desafio da tarefa e as habilidades da pessoa. Se a tarefa for muito fácil, pode levar ao tédio; se for muito difícil, pode resultar em ansiedade. O fluxo acontece quando há um ajuste harmonioso entre desafio e habilidade.



Objetivos Claros: A atividade deve ter objetivos claros e metas mensuráveis para que a pessoa saiba o que precisa ser feito.

Feedback Imediato: O feedback imediato permite que a pessoa ajuste seu desempenho à medida que avança na atividade, contribuindo para o estado de fluxo.

Características do Fluxo: o estado de concentração a que se refere o flow é marcado por quatro características fundamentais:

Concentração Intensa: Durante o fluxo, a pessoa está totalmente focada na tarefa, excluindo distrações e pensamentos irrelevantes.

Perda da Noção do Tempo: A experiência de tempo durante o fluxo é alterada, e a pessoa muitas vezes perde a noção do tempo, sentindo que o tempo passou rapidamente.

Sentimento de Controle: Apesar do desafio, a pessoa sente um senso de controle sobre a atividade, confiante em suas habilidades para lidar com a situação.

Sensação de Gratificação: O fluxo é acompanhado por uma sensação intrínseca de gratificação e satisfação, contribuindo para uma experiência positiva.

A teoria é frequentemente aplicada em contextos como trabalho, educação, esportes e lazer, visando otimizar a experiência humana, melhorar o desempenho e promover o bem-estar, pois oferece uma compreensão valiosa de como as pessoas podem atingir estados de máximo envolvimento e satisfação em suas atividades diárias, destacando a importância do equilíbrio entre desafio e habilidade.

Mihaly Csikszentmihalyi, um dos fundadores da Psicologia Positiva, dedicou os últimos quarenta anos à investigação de temas relacionados à teoria do Flow e à criatividade. Segundo o autor, pessoas criativas diferem entre si em uma variedade de aspectos, mas todos que apresentam experiências de Flow possuem uma característica comum: amam o que fazem. Pesquisas com engenheiros, cientistas, escritores, músicos, arquitetos, sociólogos e médicos mostram que eles fazem seu trabalho em primeiro lugar porque isso é divertido para eles. Este prazer em realizar determinada atividade é o primeiro requisito para se atingir um estado de Flow (Csikszentmihalyi & Csikszentmihalyi, 1975).

O estado de Flow aplicado ao trabalho está associado a maiores índices de engajamento e melhor desempenho nas tarefas. Empresas que utilizam os princípios do Flow em seus programas de gestão de pessoas, vêm tendo promissores resultados em desempenho, produtividade, satisfação e inovação. Bakker (2008) define Flow no trabalho como um pico de experiência a curto prazo que leva a satisfação no que se está fazendo e motivação intrínseca para o trabalho. Esses estados podem ser referidos como os elementos principais da experiência de Flow.

A Absorção refere-se a concentração total e imersão na atividade. Satisfação na atividade indica um julgamento positivo sobre a qualidade da experiência no trabalho. Motivação intrínseca refere-se à necessidade de realizar alguns trabalhos com o objetivo de experimentar o prazer e a satisfação inerente ao que se está fazendo. No entanto, como é possível saber quando uma pessoa atingiu o Flow? Perguntando à ela. A forma mais utilizada para medir o Flow é o Método de Amostragem da Experiência, ou ESM (Experience Sample Method), desenvolvido na Universidade de Chicago no início da década de 70 (Csikszentmihalyi & Larson, 1987). A partir de pesquisas com o referido método, descobriu-se que ocorrem mais alterações de Flow no trabalho do que no tempo livre. Esta constatação não é tão surpreendente: o trabalho é muito mais parecido com um jogo do que outras atividades que fazemos durante o dia. Ele geralmente tem objetivos claros e regras de desempenho. Ele fornece feedback de como realizar um trabalho bem feito, em termos de vendas mensuráveis ou através de uma avaliação feita por um supervisor. Além disso, o trabalho tende a incentivar a concentração e evitar distrações (Salanova, Bakker, & Llorens, 2006). Apesar dos 40 anos de estudos realizados neste período sobre Flow, ainda há muito espaço para pesquisas nesta área.

Quanto mais psicólogos se interessarem pelo tema e quanto mais empresas utilizarem seus princípios nas práticas de gestão de pessoas, maior será o entendimento e a força deste construto na Psicologia Positiva.

Cultivo de Emoções Positivas:

A Psicologia Positiva destaca a importância de cultivar emoções positivas, como alegria, gratidão e compaixão. Essas emoções são vistas como promotoras do bem-estar e resilientes contra o estresse. O estudo das emoções positivas desempenha um papel fundamental na Psicologia Positiva, pois essa abordagem busca compreender e promover aspectos positivos da experiência humana, além

disso o cultivo dessas emoções contribui para uma avaliação mais positiva da vida, aumentando a satisfação e a felicidade pessoal.

Um dos pontos importantes nesse aspecto é o estudo e a compreensão do que se denomina equilíbrio emocional, pois o estudo das emoções positivas ajuda a compreender como equilibrar as experiências emocionais, promovendo um estado geral de bem-estar. Enquanto a psicologia tradicional frequentemente se concentra em transtornos mentais, a Psicologia Positiva reconhece a importância do equilíbrio emocional. Outro aspecto importante é que as emoções positivas têm um papel crucial na resiliência e na capacidade de adaptação. Indivíduos que cultivam emoções positivas são frequentemente mais capazes de enfrentar desafios, lidar com o estresse e se recuperar de experiências adversas.

O estado emocional positivo está associado a níveis mais elevados de criatividade e desempenho. Pessoas que experimentam emoções positivas são muitas vezes mais inovadoras, resilientes diante de desafios e capazes de pensar de maneira mais flexível.

Os benefícios estendem-se para Saúde Mental e Física, havendo estudos indicando que o cultivo de emoções positivas está associado a níveis reduzidos de ansiedade e depressão, além de contribuir para uma melhor saúde cardiovascular e do sistema imunológico. Relacionamentos interpessoais saudáveis também são um reflexo do cultivo de emoções positivas como gratidão, empatia e amor, contribuindo para a construção de conexões significativas e duradouras.



Barbara Fredrickson (2004) propôs a teoria do "ampliar e construir", sugerindo que emoções positivas ampliam o repertório de pensamentos e ações, promovendo respostas mais adaptativas e construtivas a situações diversas. Trata-se de um modelo teórico que explora como as emoções positivas não apenas influenciam o momento presente, mas também têm efeitos duradouros no comportamento das pessoas. A teoria destaca dois processos principais: ampliação e construção.

A emoção positiva amplia o pensamento e o comportamento da pessoa. Em estados emocionais positivos, a atenção e a cognição tendem a se expandir, tornando a pessoa mais receptiva a diferentes estímulos e experiências. Isso contrasta com as emoções negativas, que muitas vezes estreitam o foco de atenção, preparando a pessoa para a ação em situações de perigo. Por exemplo, quando uma pessoa experimenta alegria, a tendência é que ela comece a notar mais o ambiente ao seu redor, fique mais aberta a novas ideias e tenha uma visão mais ampla das possibilidades, o que não acontece quanto a vivência é de tristeza e desânimo.

Já a Construção está atrelada ao fato de que as emoções positivas constroem recursos pessoais e sociais. Fredrickson argumenta que, ao longo do tempo, as experiências de emoções positivas acumulam-se, construindo recursos internos (psicológicos) e externos (sociais). Ou seja, características pessoais importantes como criatividade e capacidade para enfrentar e lidar com situações complexas, são aprimoradas com o cultivo de emoções mais positivas; os aprimoramentos dos recursos externos incluem estabelecer laços afetivos e sociais sólidos e duradouros produzindo redes de apoio e suporte. Essa construção de recursos pode ser vista como um investimento de longo prazo na saúde e no bem-estar geral da pessoa., pois ao longo do tempo, a ampliação e a construção resultam em mudanças positivas sustentáveis. Essas mudanças podem incluir melhorias na saúde mental, física e social, contribuindo para um ciclo positivo de bem-estar.

Essa teoria oferece uma perspectiva poderosa sobre o papel das emoções positivas na formação do pensamento, comportamento e bem-estar ao longo do tempo. Ela destaca como a positividade não é apenas um estado temporário, mas uma força que molda positivamente a trajetória de vida das pessoas. Associando ao ambiente de trabalho, é possível concluir que colaboradores satisfeitos e que experimentam emoções positivas tornam-se mais propensos a propagarem essas vivências e experiências no ambiente coletivo, de modo que isso beneficia, em última instância, a organização, como pontua Fredrickson (2004, p.1369):

o efeito muitas vezes incidental de experimentar uma emoção positiva é um aumento nos recursos pessoais de alguém. Esses recursos podem ser utilizados em momentos subsequentes e em estados emocionais diferentes. Por meio de experiências de emoções positivas, as pessoas

se transformam, tornando-se indivíduos mais criativos, conhecedores, resilientes, socialmente integrados e saudáveis

Ao incorporar práticas que promovem emoções positivas, as pessoas podem experimentar uma vida mais significativa, resiliente e gratificante. Isso não significa ignorar emoções negativas, mas sim buscar um equilíbrio saudável e uma perspectiva mais ampla da experiência emocional.

Resiliência:

A pesquisa em Psicologia Positiva explora os fatores que contribuem para a resiliência, ou seja, a capacidade de enfrentar adversidades e superar desafios de maneira saudável e adaptativa. A resiliência, nesse contexto, refere-se à capacidade de se recuperar, adaptar e crescer positivamente diante de desafios, adversidades e estresses da vida.

A resiliência é vista como uma habilidade que pode ser cultivada e fortalecida ao longo do tempo. Dentro do arcabouço teórico da Psicologia Positiva, se reconhece que em face de eventos traumáticos, as pessoas podem experimentar o crescimento pós-traumático. Isso significa que, após superar uma adversidade, algumas pessoas podem emergir mais fortes, com um maior senso de propósito e apreciação pela vida.

Luthar et al. (2000) definem resiliência como “um processo dinâmico que tem como resultado a adaptação positiva em contextos de grande adversidade” (p. 543). De acordo com essa definição e em consonância com as pesquisas acerca do tema, distinguem-se três componentes essenciais que sustentam o conceito de resiliência: a noção de adversidade, trauma, risco ou ameaça ao desenvolvimento humano; a adaptação positiva ou superação da adversidade; e o processo que considera a dinâmica entre mecanismos emocionais, cognitivos e socioculturais que influem no desenvolvimento humano.



É preciso então identificar a adversidade, ou seja, a situação diversa que leva ao estresse, verificando se sua natureza é interna ou externa, objetiva ou subjetiva, e estabelecer a conexão entre a adversidade e a adaptação positiva. Essa adaptação positiva se consolida quando uma pessoa passa pelas situações adversas e consegue se manter no curso de desenvolvimento apesar dos desafios, ou quando consegue superar os desafios sem apresentar desajustes diante daquilo que é esperado e aceito. Tendo passado por isso e conseguido manter-se adequado e íntegro, observa-se que esse indivíduo foi resiliente, ou seja, fez enfrentamento a uma ou mais situações estressoras e conseguiu adaptar-se positivamente, por meio de diferentes estratégias, seguindo seu processo de desenvolvimento apesar da adversidade.

Assim sendo, a resiliência e a capacidade de adaptar-se de forma resiliente deve ser compreendida como um processo dinâmico, uma vez que existem e se influenciam mutuamente, inúmeros fatores de risco (estressores) e inúmeros fatores de resiliência (proteção), que se conformam no tempo, no espaço e na cultura de maneiras diferentes, impactando cada indivíduo de uma forma. Portanto a resiliência não deve ser concebida como uma característica pontual e de caráter unicamente pessoal, pois para que a resiliência seja alcançada o indivíduo depende de recursos externos que promovam condições de segurança e suporte que, quando atreladas a atributos pessoais (de personalidade) e recursos internos levam à adaptação.

Intervenções baseadas na Psicologia Positiva frequentemente incluem ferramentas e técnicas específicas para promover a resiliência. Isso pode envolver práticas de gratidão, fortalecimento de redes sociais, promoção de otimismo realista e foco em soluções.

A resiliência é vista como uma habilidade que pode ser desenvolvida em diferentes estágios da vida e é tida como um componente crucial do bem-estar e enfatiza a promoção ativa dessas habilidades para capacitar as pessoas a prosperarem mesmo diante de dificuldades.

Intervenções Positivas:

Além de compreender os aspectos positivos e as potencialidades humanas, a Psicologia Positiva desenvolve intervenções práticas para promover o bem-estar, como atividades de gratidão, exercícios de forças pessoais e estratégias de otimismo. Essas práticas visam cultivar emoções positivas, fortalecer relacionamentos e desenvolver um sentido mais profundo de significado e propósito na vida.

As intervenções em Psicologia Positiva buscam promover o florescimento humano, centrando-se não apenas na correção de deficiências, mas na amplificação das forças e virtudes individuais. Uma intervenção comum é a prática da gratidão, que envolve refletir sobre aspectos positivos da vida e expressar apreço. Estudos indicam que a gratidão está associada a níveis elevados de bem-estar subjetivo e melhoria na saúde mental. Outra intervenção eficaz é o uso de atividades de mindfulness, que promovem a atenção plena ao momento presente. A meditação mindfulness tem demonstrado reduzir o estresse, melhorar a concentração e aumentar a satisfação geral com a vida.

Intervenções baseadas em metas e significado de vida também são comuns. Encorajar as pessoas a identificarem e buscar metas pessoais significativas está associado a uma maior realização e satisfação na vida. Além disso, práticas que fortalecem os relacionamentos, como o cultivo da empatia e da comunicação positiva, são fundamentais. A qualidade das conexões sociais é um preditor significativo do bem-estar emocional.

A Psicologia Positiva não é apenas aplicada em nível individual, mas também em contextos organizacionais. Intervenções nas empresas incluem a promoção de um ambiente de trabalho positivo, o reconhecimento de conquistas e o desenvolvimento de liderança baseada em pontos fortes individuais.

Essas intervenções não buscam apenas mitigar problemas, mas criar uma base sólida para o florescimento contínuo. Ao promover emoções positivas, fortalecer recursos internos e nutrir

relações saudáveis, as intervenções em Psicologia Positiva têm o potencial de não apenas aliviar o sofrimento, mas também impulsionar a prosperidade e a realização duradouras.

Esses fundamentos fornecem uma base teórica e prática para a Psicologia Positiva, visando não apenas a ausência de problemas, mas a promoção ativa do bem-estar e do florescimento humano. O discurso de Seligman na posse da APA enfatizou a importância de estudar e promover a felicidade, o otimismo, a gratidão, a resiliência e outras qualidades positivas, bem como o impacto do desenvolvimento das forças pessoais e do engajamento em atividades significativas. Essa mudança de foco teve um impacto significativo no campo da psicologia, inspirando pesquisas e práticas voltadas para o bem-estar e a promoção de vidas mais realizadas.

Embora a Psicologia Positiva tenha raízes nos Estados Unidos, suas ideias e práticas têm sido adotadas e adaptadas no Brasil, refletindo a crescente importância atribuída ao desenvolvimento humano e à felicidade. O Brasil tem sediado conferências e eventos relacionados à Psicologia Positiva, proporcionando oportunidades para a disseminação de conhecimento e a troca de experiências entre acadêmicos e profissionais. No contexto brasileiro, a Psicologia Positiva está se tornando um elemento cada vez mais importante na promoção do bem-estar, no enfrentamento de desafios e na construção de uma sociedade mais feliz e saudável. À medida que o campo continua a evoluir, espera-se que suas aplicações se expandam ainda mais, contribuindo para uma abordagem mais equilibrada e positiva à vida. O acesso a serviços de saúde mental, a desigualdade social e a violência em algumas áreas do país são questões que afetam o bem-estar da população brasileira. A Psicologia Positiva tem um papel relevante na abordagem dessas questões, ao promover resiliência e recursos psicológicos.

CAPÍTULO 2

PSICOLOGIA POSITIVA APLICADA ÀS ORGANIZAÇÕES

“Mais do que em qualquer outra época, os gestores concordam que funcionários motivados e produtivos são cruciais quando se fala em inovação, desempenho, competitividade e produtividade”.
(Livia L. Lucas Carlomagno)

A Psicologia Positiva alinha-se muito bem à gestão de pessoas, já que o foco no desenvolvimento do potencial humano amplia os recursos positivos existentes nas pessoas tornando-se um caminho eficiente para o crescimento profissional (Fredrickson, 2009; Mäikikangas & Kinnunen, 2003). A observação desse aspecto e a apreciação dele por pesquisadores interessados pelo desenvolvimento humano fez surgir um movimento denominado Psicologia Organizacional Positiva (Kark; Carmeli, 2009; Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007; Peterson, Gerhardt, & Rode, 2006).

Nas últimas décadas a Psicologia Positiva ganhou espaço como uma área de estudo científico que vai além de uma abordagem centrada nos problemas e nas patologias, para se endereçar teórica e empiricamente à construção da qualidade de vida nas organizações, no indivíduo e no grupo (Csikszentmihalyi & Csikszentmihalyi, 2006; Seligman, 2002; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Seligman, Steen, Park & Peterson, 2005; Pina e Cunha, Rego, & Campos e Cunha, 2007).

Acontecimentos mundiais como a segunda grande guerra provocaram consequências radicais em diferentes esferas da vida das pessoas inclusive no que se refere às perturbações e distúrbios mentais que conduziram os estudos da psicologia na direção da recuperação e remediação de transtornos e patologias. Autores como Seligman e Csikszentmihalyi (2000) consideram que se abordou e ao mesmo tempo se desenvolveu uma concepção do ser humano baseado e influenciado pela doença mental, fomentado pelas disfuncionalidades dos sistemas e organizações de modo que os

olofotes estiveram por muitos anos sobre os aspectos negativos e prejudicados. Foi-se inadvertidamente construindo um enviesamento em relação ao déficit, ao negativo e ao menos desenvolvido da experiência humana, num contínuo de investimentos científicos que enfatizou a fragilidade e as limitações de pessoas e organizações (Cameron, Dutton & Quinn, 2003; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Snyder & Lopez, 2002).

As raízes da Psicologia Positiva remontam aos trabalhos iniciais do domínio da Psicologia Humanista, Existencialista e “Gestalt”:

“aos escritos de William James, naquilo que ele chamou de “mentalidade saudável” em 1902, ao interesse de Allport pelas características positivas humanas em 1958, à defesa do estudo de pessoas saudáveis (...) de Maslow em 1968, e à investigação de Cowan sobre resiliência em crianças e adolescentes” (Gable & Haidt, 2005, p.105).

Contudo, a referência mais comum ao surgimento da Psicologia Positiva toma habitualmente como marco os finais dos anos noventa em que Seligman, fazendo uso de seu cargo como de presidente da American Psychological Association, estimulou o movimento da Psicologia Positiva focando as forças humanas e a construção de uma vida melhor. O posicionamento do Professor Seligman, relativamente à necessidade da ciência psicológica “olhar o outro lado” da experiência humana, não apenas o negativo e patológico (Seligman, 2002; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), levou a que, em colaboração com Csikszentmihalyi e outros investigadores da área, se debruçassem sobre “o que faz a vida valer a pena ser vivida” assistindo-se ao crescimento do interesse pelo movimento da Psicologia Positiva (Fredrickson, 2003).

O rápido avanço tecnológico e as mudanças bruscas no contexto social e organizacional que caracterizam os finais do séc. XX, conduziram as empresas e a sociedade em geral para uma maior competitividade levando à necessidade do reconhecimento do que caracteriza as pessoas e os sistemas humanos no seu melhor. A Psicologia Positiva é considerada uma nova perspectiva de investigação e intervenção, Gable e Haidt (2005), consideram que esta promove o estudo das condições e processos que contribuem para o florescimento ou funcionamento ótimo das pessoas, grupos e instituições, pretendendo debruçar-se sobre as experiências positivas tais como, as emoções positivas (felicidade, esperança, alegria), as características positivas individuais (carácter, forças e virtudes) e as instituições positivas (organizações, comunidades, sociedades ou quaisquer ambientes físicos).

Estudos de diversos autores comprovam essa nova perspectiva de investigação e intervenção podendo ser enumerado alguns como Csikszentmihalyi (1990), Fredrickson (2003), Fredrickson e Losada (2005), Larrauri (2006), Parks e Peterson (2007), Peterson e Seligman (2004) Seligman (2002), Seligman e Csikszentmihalyi (2000), Snyder e Lopez (2002) e Wright (2003). Globalmente tem crescido o interesse da Psicologia Positiva pelas áreas de intervenção da educação social, saúde, comunitária, bem como nas organizações. Verifica-se que as áreas de gestão, economia e sociologia dão valor e importância à Psicologia Positiva nas suas investigações, recorrendo a esta como modo de compreender a liderança, a competitividade, o sucesso das organizações e o comprometimento organizacional, entre outros fatores críticos dos sistemas organizacionais, sendo importante destacar que a maioria dos trabalhos desenvolvidos até ao momento tem incidido mais na investigação e teorização no âmbito das experiências emocionais e características positivas individuais. Os estudos organizacionais positivos procuram compreender a dinâmica dentro das organizações que produzem resultados extraordinários, tanto para as organizações como para os seus membros.

As organizações são entidades sociais complexas, que se expandem às instituições e comunidades de um modo geral, podendo ser positivas sendo uma fonte de desenvolvimento de identidade, de impactos virtuosos na comunidade e de pertença, ou podem ser negativas, tóxicas, rodeadas de vivências infelizes, regidas pela noção do lucro como fundamento de sua existência organizacional, marcadas pelo cinismo, pelo isolamento individual, pelo desencanto e pelo stress. A vida organizacional moderna e competitiva tem fomentado a focalização em objetivos onde com facilidade as pessoas se tornam rudes e desinteressadas com os outros membros da organização, sendo contudo importante ressaltar que basicamente as suas principais diferenças subsistem nos pequenos detalhes, nos seus comportamentos diários e nas relações interpessoais que criam e que reforçam determinados padrões culturais.

A “organização máquina”, assim definida por Pina e Cunha, Rego, e Campos e Cunha (2007), tem sido fomentada pelo estabelecimento jurídico, assim como, por educadores da área de negócio e comunidade financeira, incorrendo no erro de se focarem quase que exclusivamente na atividade económica de produção de bens e serviços, negligenciando a sua natureza de comunidade de seres humanos. É certo e até compreensível que as organizações competem com outras organizações, mas os seus membros devem colaborar entre si constatando-se que as sociedades pós-industriais revestiram-se de um gigantismo impessoal que conduz a humanidade à automatização e à programação dos seus comportamentos individuais. A desumanização das organizações e do trabalho

tem contribuído para a degradação de sua reputação verificando-se um cinismo progressivo que marca a ligação das pessoas e as organizações para qual trabalham.

Trabalhar numa organização pode potenciar o crescimento psicológico ou, pelo contrário, ser uma trava às potencialidades individuais, sendo reconhecido que “...os custos de trabalhar em organizações deflagradoras de experiências negativas não são apenas estritamente individuais/laborais.” (Pina e Cunha et al., 2007, p.61), ou seja, uma organização que origina experiências negativas, stress ou medo nos seus colaboradores, não gera apenas custos laborais como também prejudica a vida pessoal de cada colaborador resultando em eventos de inadaptação às funções, de desapatamento com a carreira ou numa liderança tóxica (Harter, Schmidt & Keys, 2003).

Em muitas organizações contemporâneas, o trabalho realizado pelos seus funcionários não tem significado para as suas vidas. Vários fatores são apontados, entre os quais, a fragmentação do trabalho sem significado em si mesmo, a utilização do funcionário como um mero instrumento ao serviço de critérios exclusivamente económicos, o ambiente de grande stress, a falta de controle sobre o seu trabalho e suas vidas, não conseguindo desfrutar das funções desempenhadas.

As organizações existem para alcançar objetivos e resultados em que as pessoas estão lá meramente para esse fim, não ocorrendo equilíbrio entre as necessidades económicas e as práticas típicas de um colectivo social saudável. A virilidade e agressividade imperam nos “mercados” na sociedade em geral, podendo até ser interpretadas como terrenos de batalha sendo exemplo disso a apetência pelo uso de metáforas militares e bélicas como: missão, estratégia, tática, entre outras. No entanto, começa-se hoje a estruturar novos parâmetros de análise, diagnóstico e intervenção organizacional numa perspectiva positiva das organizações e do comportamento organizacional, que se expandem às instituições e comunidades de um modo geral. Devido ao contexto atual em que se exige uma necessidade de repensar as formas de organização, desenvolveram-se e dinamizaram-se processos de mudança que envolvem e incluem os diversos intervenientes e interessados, fazendo com que a governança se tenha tornado uma palavra de uso frequente e que o sentido que lhe é atribuído tenha vindo a evoluir de forma significativa (Cardoso, Souza de Castro & Gomes 2011)

Vários modelos teóricos e de intervenção prática no que diz respeito ao conceito de saúde organizacional foram propostos, no entanto, o conceito de organizações positivas em relação ao conceito de organizações saudáveis é relativamente recente. A primeira tentativa de definir este conceito foi realizada por Keyes, Hysom e Lupo (2000), em que consideram que as organizações

positivas serão todas aquelas que de modo a se manterem lucrativas e eficientes ao nível do mercado, estabelecem medidas para promover o bem-estar dos seus colaboradores tendo em conta outros resultados que não só o financeiro. Como tal, para estes autores, as organizações que promovem uma gestão positiva devem ter em conta o equilíbrio entre as necessidades econômicas e as práticas sociais saudáveis, levando em conta a gestão apropriada do stress, o estímulo de competição justa e o encorajamento dos mais fracos. Estas ideias permitem aos colaboradores desenvolverem um capital psicológico e social com níveis elevados de confiança, redes interpessoais robustas, comunidades de trabalhos energéticos e dedicados.

A gestão positiva promove uma compreensão mútua e sentimento de participação dentro das organizações, surgindo assim as organizações positivas como um constructo constituído por três dimensões:



- Percepção de suporte organizacional: refere-se às percepções do trabalhador acerca da qualidade do tratamento que recebe da organização em retribuição ao esforço que despende no trabalho (Oliveira-Castro, Borges-Andrade e Pilati (1999). Essas percepções baseiam-se na frequência, intensidade e sinceridade das manifestações organizacionais de aprovação, elogio, retribuição material e social ao esforço dos seus recursos humanos. Zagenczyk, Scott, Gibney, -Murrell e Thatcher (2010) afirmam que uma característica importante da percepção de suporte organizacional é que ela reflete a avaliação subjetiva de um colaborador em um ano de tratamento que ele recebe da organização.

Tamayo e Tróccoli (2002) asseguram que a interação dos empregados com os colegas no local de trabalho pode ser um componente do suporte organizacional; portanto, o desenvolvimento da percepção de suporte organizacional pode ser um processo social, e não apenas intrapsíquico.

- Percepção de justiça organizacional: para-Jesus e Rowe (2014), a percepção de justiça resulta do modo como as decisões são tomadas na distribuição de resultados, e como a justiça é percebida em relação a estas, ou seja, como os colaboradores de uma organização percebem se foram tratados de forma justa, pois essa percepção influencia diretamente as atitudes e comportamentos, refletindo no engajamento, confiança, desempenho, e etc. Segundo Ribeiro e Bastos (2010), a justiça organizacional é determinada pelas trocas sociais e contratuais, no contexto do trabalho, cuja percepção é verificada pelo trabalhador que julga o tratamento recebido como mais ou menos justo, a depender da sua avaliação, das suas expectativas e informações que capta do ambiente organizacional. Para os autores, a percepção de justiça é um construto da subjetividade do indivíduo, e é influenciado a partir de sua história de vida e das leituras que faz do mundo.

- Confiança do colaborador na organização: A confiança consiste justamente na relação estabelecida com o sistema formal, baseado em leis, regras e regulamentos que regem a ordem e o funcionamento de uma organização. É a partir de uma relação de confiança que os colaboradores se adaptam a uma cultura e um ambiente organizacional, não ocorre de forma repentina mas sim gradativa. A confiança necessita tempo, observação e reciprocidade. Trata-se portanto de uma variável oculta que afeta todos os processos organizacionais. A confiança organizacional está diretamente ligada ao engajamento, ao papel e a influência da liderança e com o clima organizacional de modo mais amplo.

Reconhece-se as organizações positivas como aquelas em que o colaborador reconhece justiça e suporte por parte da organização e por isso desenvolve um sentimento de confiança para com estas, contribuindo para um clima de lealdade. Para Fagulha e Moreira (2011), outra característica importante dessas organizações é o esforço em criar um ambiente em que os seus colaboradores se sintam reconhecidos pelas suas contribuições, promovendo-se uma comunicação frequente e honesta, que passa desde logo pela acessibilidade das chefias, as quais se esforçam por estabelecer interações positivas com os membros das suas equipes.

Este modelo apoia-se na visão de bem-estar subjectivo (Diener, 2009) e bem-estar no trabalho (Siqueira & Padovam, 2008), referindo-se não apenas à importância das patologias relacionadas com o trabalho dos indivíduos mas também as características ligadas ao bem-estar e superação de desafios contribuindo para o crescimento pessoal. De acordo com esta perspectiva, as organizações devem garantir oportunidades de desenvolvimento humano partindo das emoções positivas e duradouras como resultado do sucesso e do progresso, pretendendo-se com isso consequências positivas tanto para as organizações como para o próprio colaborador.

Assim, uma organização positiva terá que ter em conta a gestão das capacidades psicológicas positivas para ter impacto a nível micro, colaboradores e equipas, e a nível macro, resultados da organização e produtividade.

Uma das abordagens dentro desse movimento é a Abordagem Baseada em Pontos Fortes. A partir da metade da década de 70 até o início dos anos 2000, a Gallup Organization¹ empreendeu uma extensa pesquisa com a temática: excelência profissional. Foram mais de dois milhões de entrevistas realizadas com aqueles que eram considerados os melhores em suas áreas profissionais, entre profissionais de mais diversas áreas possíveis; e entre níveis de formações e especializações diferentes (médicos, vendedores, advogados, atletas, corretores, contadores, entre outros). Os participantes respondiam a perguntas abertas as quais tinham como foco central o objetivo de captar dos entrevistados um relato sobre a forma como agiam no seu dia-a-dia de trabalho. A partir da análise destes dados, e buscando padrões que caracterizassem esses profissionais, os investigadores identificaram 34 "temas" predominantes, relacionados ao talento e ao desempenho humano.

Esses talentos seriam constituídos por padrões de pensamentos, sentimentos ou comportamentos recorrentes e autênticos, que poderiam ser aplicados de forma produtiva. Além disso, os pesquisadores ainda apontaram que cada um dos temas de talento teria potencial para se tornar uma força; entretanto isso só seria possível se os indivíduos adquirissem os conhecimentos e as técnicas necessárias ao seu desenvolvimento (Buckingham & Chifton, 2001). Com esse dado obtido no estudo e com os apontamentos acerca da possibilidade de desenvolver um talento, fica ainda mais explícito que a Psicologia Positiva muito pode contribuir para o desenvolvimento do potencial humano, partindo da premissa de que sempre existe potencial, independentemente de ambiente ou de condições externas, muito mais importante é o propósito e a disponibilidade interna e individual.

¹ Trata-se de uma empresa de pesquisa de opinião dos Estados Unidos. Trabalha com análise e consultoria para auxiliar líderes e organizações a resolverem seus problemas.

Os pesquisadores da Gallup Organization também identificaram que cada um dos participantes do estudo diferia entre si em termos de características pessoais e conjunto de talentos, mas tinham algo em comum: investiam a maior parte do seu tempo em conhecer e desenvolver seus talentos, e focavam menos em "consertar" suas fraquezas. Em razão disso, os pesquisadores lançaram uma nova questão em todos os países em que estavam inseridos, perguntando as pessoas o que faria com que elas fossem mais bem sucedidas na vida: conhecer suas fraquezas e tentar superá-las ou conhecer suas forças e aprimorá-las. Surpreendentemente, aqueles que escolheram focar nas suas forças e desenvolvê-las foram minoria em todos os países onde foi realizada a pesquisa. De posse desses resultados, os pesquisadores entenderam que havia a necessidade de colocar em prática a Psicologia Positiva, e educar as pessoas para a importância do foco nas forças (Hodges & Clifton, 2004). Assim, a Gallup Organization projetou uma avaliação denominada StrengthsFinder, que visava a identificar os cinco principais temas de talento, medindo a previsibilidade dos padrões de comportamentos dos indivíduos (Buckingham & Clifton, 2001). Os temas ajudam os indivíduos a formar uma linguagem de sucesso sobre o que eles fazem bem e a nortear um desenvolvimento pessoal e profissional, a partir disso, programas específicos de desenvolvimento foram adaptados para atender as necessidades específicas de cada um, como o caso de uma montadora japonesa situada na Califórnia. Foi realizado um programa de desenvolvimento baseado em pontos fortes com o objetivo de construir equipes de trabalho eficazes. Foram desenvolvidas 521 equipes de trabalho, onde inicialmente cada funcionário completou o StrengthsFinder para identificar seus temas de talento. Em seguida, os gestores dessas equipes participaram de um curso de quatro dias, projetado para apresentá-los à teoria e prática da gestão de si mesmos e de suas equipes de acordo com seus pontos fortes. Finalmente, foi realizada uma reunião com todas as equipes para que pudessem pensar sobre suas próprias forças e as dos membros da equipe, a fim de maximizar o desempenho e melhorar o relacionamento entre os funcionários. Os resultados atribuídos ao programa de desenvolvimento baseado em pontos fortes foram o aumento da produtividade. O resultado contrastou com os três anos anteriores, onde produtividade variava aproximadamente 1%. Outros resultados de intervenções baseadas em pontos fortes mostraram também um impacto positivo em relação ao comprometimento dos funcionários (Buckingham & Coffman, 1999), ao desempenho (Clifton & Harter, 2003), à satisfação do cliente, à produtividade, ao lucro, à rotatividade e até aos acidentes de trabalho (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002). Um estudo realizado com estudantes de administração de uma universidade americana que participaram de uma intervenção baseada em pontos fortes, ao longo do primeiro trimestre, revelou que as pontuações em esperança aumentaram em 0,36 pontos do escore padrão num intervalo de três meses (Hodges, & Clifton, 2004).

CAPÍTULO 3

CULTURA ORGANIZACIONAL POSITIVA

“Descubra o que você gosta e o que você odeia sobre a vida. Comece a fazer mais do que ama, menos do que você não suporta”, (Mihály Csíkszentmihályi)

Cultura organizacional refere-se ao conjunto de valores, crenças, normas, comportamentos e práticas que caracterizam a identidade única de uma organização. Essa cultura é construída ao longo do tempo, influenciada pela história, liderança, tradições, interações e experiências compartilhadas pelos membros da organização. Em essência, a cultura organizacional molda a maneira como os indivíduos dentro da empresa percebem, interpretam e respondem às situações.

Os principais componentes da cultura organizacional são os valores, as crenças, as normas, os símbolos e rituais, a liderança e a comunicação. Esse conjunto de fatores é intimamente relacionado e mutuamente influenciado, de modo que cada um e todos eles se entrelaçam formando o pano de fundo de todas as ações humanas dentro dos processos organizacionais, desde os mais simples até os mais complexos e em todos os níveis hierárquicos.



Os **valores** representam os princípios fundamentais que são considerados essenciais numa organização. Eles guiam o comportamento dos membros da equipe e influenciam as decisões organizacionais. As **crenças** são as convicções compartilhadas pelos membros da organização. Elas podem abranger a visão de mundo da empresa, suas metas e como esta organização percebe sua função na sociedade. Esses dois elementos – valores e crenças – são fortemente relacionados a princípios individuais, e esses exercem importante influência sobre qualquer pessoa. São os valores de uma pessoa que dirigem suas ações, do mesmo modo que são as crenças de uma pessoa que norteiam suas escolhas e decisões.



As **normas** são as regras não escritas que ditam o comportamento aceitável na organização. Elas moldam a maneira como as interações ocorrem, desde a comunicação até a resolução de conflitos. Pode ser comparada às normas sociais ou às normas legais – as leis -, pois regem a conduta de cada membro daquele sistema: a sociedade ou a organização. As normas atuam na manutenção da ordem, fazendo com que todos os envolvidos naquele contexto se submetam às regras previamente definidas, além de pautar as punições para aqueles que ignoram e transgridam a regra/lei.

Os **símbolos e rituais** são elementos representativos da cultura. Isso pode incluir logotipos, espaços de trabalho físicos, eventos recorrentes e cerimônias que reforçam os valores culturais. Tal como ao longo da vida são adotados rituais que marcam cada momento das histórias de vida das pessoas: a passagem do tempo, as mudanças ao longo do processo de desenvolvimento, como os batizados, os casamentos as cerimônias fúnebres, com seus símbolos reconhecidos por todos os membros de um mesmo grupo; as organizações precisam criar seus símbolos e seus rituais para marcar seus acontecimentos e para estruturar uma identidade que seja reconhecida e representativa da sua forma de se posicionar externamente, para clientes, fornecedores e para a sociedade; e também internamente, para que seus colaboradores a reconheçam e se sintam pertencentes a ela.

A **liderança** desempenha um papel crucial na formação da cultura organizacional. O comportamento dos líderes, suas decisões e prioridades influenciam significativamente a maneira como a cultura se desenvolve. Um dos métodos de aprendizagem mais eficazes é a aprendizagem por observação, que ilustra muito bem a importância do líder numa organização. Todos os demais colaboradores observam o líder e aprendem com ele, daí a importância da coerência de seus comportamentos com os valores da organização. O líder personifica a organização, é na sua pessoa que a entidade organizacional se manifesta, externando os valores, crenças e a visão de mundo que valoriza.

Por fim, a forma como a **comunicação** ocorre na organização é fundamental para a cultura. A transparência, a abertura e a eficácia na comunicação contribuem para a criação de uma cultura saudável.

A cultura organizacional cria uma identidade única para a empresa, proporcionando aos membros um senso de pertencimento e propósito compartilhado. Orienta o comportamento dos colaboradores, influenciando como eles abordam o trabalho, interagem entre si e tomam decisões. Impacta a atratividade da organização para potenciais colaboradores e sua capacidade de reter talentos. Pessoas tendem a se alinhar a empresas cuja cultura ressoa e converge com seus valores pessoais.

A cultura organizacional positiva é um componente essencial para o sucesso e a sustentabilidade de uma empresa. Ela se refere ao conjunto de valores, comportamentos e práticas compartilhadas que promovem um ambiente de trabalho saudável, motivador e produtivo, propenso ao Bem-estar. Em organizações com uma cultura positiva, os colaboradores se sentem valorizados, engajados e parte de algo significativo. Isso cria um senso de pertencimento e alinha a direção para impulsionar o desenvolvimento de todos.

Em resumo, uma cultura organizacional positiva não é apenas um conjunto de valores declarados, mas uma forma de vida dentro da empresa. Ela cria um ciclo virtuoso em que o bem-estar dos colaboradores alimenta o sucesso da organização. Ao construir e manter uma cultura positiva, as organizações estabelecem bases sólidas para a inovação, a satisfação dos funcionários e a excelência sustentável. A cultura organizacional é uma força poderosa que molda o ambiente de trabalho e influencia diretamente o sucesso de uma organização. Compreender, gerenciar e cultivar uma cultura positiva é essencial para promover a satisfação dos colaboradores, a inovação e a sustentabilidade a longo prazo.

A comunicação na cultura organizacional positiva

A comunicação perpassa todas as relações humanas e pode ser expressa por diversas maneiras. As relações interpessoais são possíveis graças à capacidade humana de se comunicar. Trata-se de um processo de transmitir e receber mensagens com informações que são compreendidas e possibilitam a preservação da cultura, dos valores e das regras sociais. Entender como ocorre o processo de comunicação, suas implicações, os impactos gerados por ruídos e como é possível se comunicar de forma eficaz é importante para manter relações interpessoais saudáveis e produtivas.

O desenvolvimento da comunicação se deu, provavelmente, pela necessidade de transmitir ideias e experiências dentro de um grupo, desde os estágios mais primitivos da civilização, para garantir, principalmente a sobrevivência. O termo comunicação vem do latim “*communicare*” e significa “tornar comum”, por isso, quando falamos em comunicação pensamos na fala, conversas, representações de sinais, no emprego da tecnologia para transferir dados e na imprensa que leva informações à sociedade. Mas a comunicação não se restringe somente a isso. Sendo o homem um ser social e relacional, não vive isolado, se relacionando continuamente com outras pessoas ou com seus ambientes por meio da comunicação (CHIAVENATO, 2005)

De acordo com Santaella (2001), um fator importante a respeito da é a intencionalidade. A autora define intenção como “atividade direcionada a um objetivo, envolvendo, portanto, a validação” (p.20). Desse modo, toda mensagem que uma pessoa tenta transmitir a outra, carrega em si uma intenção de causar alguma reação naquele que a recebe; independentemente de qual seja essa reação, ela provavelmente, já foi prevista pelo emissor da mensagem. Andrade e Henriques (2010, p.15) dizem que “O mundo da comunicação é vastíssimo, embora seja predominante a ideia da comunicação verbal, falada ou escrita”. Ainda hoje, a palavra, escrita ou falada, é o formato de comunicação mais utilizado, apesar de termos muitas formas possíveis.



Sendo a comunicação uma troca de informações entre as pessoas então comunicar é compartilhar e dividir. Chiavetano (2009) define a comunicação como a transferência de informação e significado; o processo de passar informação e compreensão de uma pessoa para outra, sendo então a maneira de se relacionar com outras pessoas através de ideias, fatos, pensamentos e valores; é o ponto que liga as pessoas para que compartilhem sentimentos e conhecimentos. Assim, “Para que haja comunicação, é necessário que o destinatário da informação a receba e a compreenda, A informação simplesmente transmitida, mas não recebida, não foi comunicada” (CHIAVENATO,2005, p.61), ou seja, é preciso que, além de informar uma mensagem, haja a compreensão dela para que a comunicação seja efetiva.

A comunicação e o relacionamento interpessoal são duas ferramentas essenciais para o desenvolvimento humano, pois para realizar objetivos precisamos de pessoas que nos auxiliem, validem nossas escolhas e apoiem nossos planos ao longo da vida. A comunicação humana é uma ferramenta para construir relacionamentos, possibilitando gerar conhecimento, expressar sentimentos e emoções. Desta forma, para que a comunicação flua de forma harmoniosa, precisa-se ter um bom relacionamento interpessoal cativando as pessoas, estabelecendo laços empáticos e transmitindo confiança através da boa postura, gestos, voz e palavras, pois, como afirma Chiavenato (2005) a comunicação também pode ser o desencadeador de desentendimentos e conflitos entre duas ou mais pessoas, entre membros de um grupo, entre grupos e dentro da organização como um sistema.

A comunicação integra as pessoas, agiliza processos. É impossível não se comunicar de forma direta ou indireta. O contato face a face nem sempre é possível por questões de tempo e custos. As formas de comunicação apresentadas por Robbins (2005) abordam as versões escrita, não verbal e oral.

Comunicação oral: a fala é a forma de comunicação mais simples e mais utilizada; tem a vantagem de permitir que a emissão e a recepção de uma mensagem ocorram quase simultaneamente, em tempo muito pequeno, favorecendo o feedback imediato, isso facilita a compreensão da informação que foi transmitida já que os erros podem ser corrigidos rapidamente.

A desvantagem desse formato de comunicação encontra-se nas situações em que a mensagem precisa passar por diferentes receptores numa cadeia, como na brincadeira do “telefone sem fio”. A cada novo receptor, ocorre uma interpretação diferente da mensagem, que pode resultar numa informação completamente distorcida ao chegar no receptor final.

Comunicação não verbal: é expressa através de gestos, mímicas, trejeitos corporais, onde não se faz necessário compreender a mensagem com o uso de palavras. Esse formato de comunicação é necessário quando o ruído (fatores que interferem na comunicação) e a distância física impedem as trocas verbais.

McShane (2014) aponta que mesmo nas reuniões presenciais, muitas informações são comunicadas de maneira não verbal, e essas “pistas” sinalizam informações sutis para os envolvidos, como afirmar o interesse na conversa ou demonstrar cansaço e desinteresse pela situação.

Em relação à comunicação verbal, a comunicação não verbal apresenta pontos de diferença importantes: é menos limitada por regras, por isso são mais ambíguas e suscetíveis à má interpretação. Ao mesmo tempo, muitas expressões faciais são inatas e universais, proporcionando, assim, o único meio de comunicação confiável entre as culturas; como sorrir, demonstrar medo ou raiva, por exemplo. Outra diferença é que a comunicação verbal é totalmente consciente, enquanto a maior parte da comunicação não verbal é automática e inconsciente.

Comunicação escrita: envolve o uso de bilhetes, cartas, memorandos, jornais, e-mails e as mensagens de texto enviadas pelos smartphones, entre outros meios que permitam a expressão escrita e através de símbolos. A comunicação escrita costuma ser mais elaborada devido à intenção do emissor de que o receptor compreenda de modo mais claro e objetivo possível aquilo que está sendo comunicado, por isso há uma tendência de selecionar mais e melhor as palavras e expressões a serem empregadas, do que quando falamos diretamente. Uma vantagem desse formato de comunicação é possibilidade de arquivar por longos períodos aquelas mensagens recebidas e enviadas, algo muito necessário no ambiente de trabalho, possibilitando que os conteúdos sejam resgatados sempre há dúvidas.

A desvantagem desse formato encontra-se na demanda de tempo, que é bem maior na escrita do que na fala; e na ausência de feedback imediato, já que o receptor não está presente. Também é preciso considerar, como aponto Robbins (2005) que ao enviar uma mensagem escrita, não há garantias de que ela chegue ao receptor, e se ela chega, não há garantias de que seja compreendida, o que pode gerar complicações nas relações interpessoais.

Uma das características fundamentais da cultura organizacional positiva é a transparência e comunicação aberta. Líderes e membros da equipe compartilham informações de maneira honesta,

construindo confiança e criando um ambiente onde as ideias são valorizadas. Essa abertura facilita a resolução de problemas e a inovação. A comunicação aberta e transparente é um pilar essencial, pois quando os canais de comunicação são permeáveis, e a informação flui livremente, os benefícios se estendem por toda a organização, promovendo engajamento, confiança e inovação.

Na cultura organizacional positiva, a comunicação não é apenas um meio de transmitir informações, mas uma ferramenta para construir relacionamentos sólidos. Ela começa com líderes que praticam a escuta ativa e incentivam a expressão honesta, clara e franca de ideias e preocupações. A transparência implica em compartilhar informações cruciais de maneira objetiva e acessível. Organizações transparentes abrem as cortinas para suas operações, permitindo que os colaboradores entendam e participem das decisões, metas e desafios enfrentados. A comunicação aberta e transparente permite que os valores da organização sejam disseminados de forma consistente. Quando todos compreendem e compartilham esses valores, a coesão cultural é fortalecida, criando um ambiente onde todos estão orientados na mesma direção.

A comunicação transparente oferece um espaço seguro para discutir desafios, encontrar soluções e aprender com as divergências. Isso evita conflitos latentes que podem minar a moral e a colaboração. Além disso a abertura para novas ideias e a disposição para experimentar são facilitadas por uma comunicação que valoriza a diversidade de pensamento. Uma cultura que encoraja a expressão criativa e não teme o fracasso, estimula a inovação e a busca contínua pela excelência.

Uma cultura organizacional positiva é intrinsecamente ligada à qualidade de sua comunicação. A abertura e a transparência não são apenas conceitos abstratos, mas práticas incorporadas no tecido da organização. Ao investir nesses elementos, as organizações não apenas fortalecem suas fundações, mas também cultivam ambientes propícios para o crescimento sustentável e o sucesso duradouro. Em última análise, a comunicação aberta e transparente não é apenas um meio de alcançar metas; é a própria essência de uma cultura que prospera.

Corroborando a questão da transparência na comunicação, tem-se o tema confiança, que é um elemento vital em uma cultura positiva. A transparência gera confiança, pois os colaboradores se sentem respeitados e informados. Quando os líderes compartilham mais do que apenas sucessos, apresentando os desafios e aprendizados, a liderança torna-se humanizada, fortalecendo os laços entre as hierarquias.

Esse modelo de comunicação aberta inclui a prática regular de feedback construtivo. Isso não apenas destaca as áreas de melhoria, mas também reconhece as realizações. O feedback eficaz é específico, equilibrado e orientado para o desenvolvimento, promovendo o crescimento profissional.

A liderança e as conquistas na cultura organizacional positiva

Líderes em uma cultura positiva, são agentes de crescimento profissional e pessoal. Eles reconhecem o potencial de cada membro da equipe e investem em programas de desenvolvimento. Essa abordagem, além de fortalecer as habilidades individuais, também contribui para um ambiente dinâmico e inovador. Reconhecer e valorizar o trabalho dos colaboradores são práticas importantes. Líderes realmente pertencentes e engajados com uma cultura positiva entendem a importância do reconhecimento regular, seja por meio de elogios públicos, recompensas tangíveis ou simples expressões de gratidão. Isso contribui para um ambiente onde todos se sentem apreciados. A liderança eficaz em uma cultura positiva é adaptativa e resiliente. Líderes enfrentam desafios com otimismo, aprendem com as adversidades e lideram pelo exemplo, mostrando que a resiliência é parte integrante do caminho para o sucesso.

A liderança positiva na cultura organizacional não apenas beneficia os colaboradores como impulsiona resultados organizacionais. Engajamento elevado, retenção de talentos e uma reputação positiva no mercado são alguns dos resultados tangíveis de uma liderança centrada em valores. Líderes são arquitetos do sucesso a longo prazo. Eles não apenas alcançam metas, mas também constroem uma base sólida para a inovação, a satisfação dos funcionários e a resiliência organizacional. Ao incorporar inspiração, desenvolvimento e orientação em sua liderança, eles criam um legado de prosperidade que transcende números e se torna uma narrativa viva da cultura positiva que ajudaram a moldar.

O papel do líder é crucial na construção de uma cultura positiva, servindo como modelos de comportamentos desejados. Uma liderança inspiradora, que motiva e apoia, cria um ambiente onde os colaboradores se sentem capacitados e encorajados a dar o melhor de si. A liderança desempenha um papel central na criação e sustentação de uma cultura organizacional positiva, pois se envolve na missão de envolver motivar os colaboradores, conectando-os à visão da empresa e mostrando como seu trabalho contribui para objetivos mais amplos. Esses líderes inspiradores praticam a empatia, a

resiliência e a honestidade, criando um padrão cultural que se reflete em toda a organização. Ao viver os valores da empresa, eles inspiram os outros a fazerem o mesmo.

A liderança promove a inclusão e a diversidade, reconhecem e celebram as diferenças, criando um ambiente onde cada voz é ouvida e respeitada. Isso reflete justiça social, e impulsiona a inovação e a resolução criativa de problemas. Líderes positivos reconhecem que o bem-estar dos funcionários é intrinsecamente ligado ao sucesso da organização. Eles implementam políticas que apoiam o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, promovem a saúde mental e se preocupam com o desenvolvimento holístico dos colaboradores.

Líderes em organizações positivas entendem que cada conquista, por menor que seja, contribui para o crescimento e sucesso geral. Essa mentalidade de valorizar cada passo no caminho para metas mais amplas nutre um senso de propósito e orgulho entre os membros da equipe. O reconhecimento e a valorização do trabalho são pilares importantes. Culturas positivas celebram conquistas, grandes ou pequenas, promovendo um senso de realização e pertencimento. Esse reconhecimento não apenas impulsiona a moral, mas também fortalece o compromisso dos colaboradores. Na cultura organizacional positiva, a celebração de conquistas desempenha um papel crucial na construção de um ambiente inspirador e motivador. A capacidade de reconhecer e comemorar marcos, grandes ou pequenos, é uma prática que transcende o mero reconhecimento; ela cria uma atmosfera de realização e apreciação.

A celebração de conquistas não se limita apenas a eventos grandiosos. Na verdade, nas culturas positivas, a ênfase é colocada na apreciação contínua do progresso diário. Isso pode envolver desde a conclusão bem-sucedida de um projeto até a superação de desafios individuais. Ao reconhecer as conquistas, líderes e colegas de equipe não apenas validam o esforço dedicado, mas também fortalecem os laços dentro da organização. A celebração cria um senso de comunidade, onde todos compartilham e se alegram com o sucesso coletivo.

Além disso, a celebração não precisa ser formal ou estruturada. Muitas vezes, um simples reconhecimento público, seja em uma reunião ou em uma plataforma digital interna, pode ter um impacto significativo. Expressões de gratidão e elogios sinceros cultivam um ambiente onde os colaboradores se sentem valorizados. A prática consistente de celebrar conquistas contribui para um ciclo virtuoso. O reconhecimento positivo não apenas motiva os colaboradores a continuarem se esforçando, mas também cria um ambiente onde o orgulho pelo trabalho realizado se torna parte da identidade organizacional.

A celebração de conquistas contribui para a construção de uma cultura de resiliência. Ao destacar as vitórias, mesmo diante de desafios, a organização cultiva uma mentalidade positiva, incentivando os colaboradores a enfrentarem adversidades com determinação e otimismo. Em última análise, a celebração de conquistas na cultura organizacional positiva vai além do reconhecimento superficial. Ela é um catalisador para o fortalecimento da cultura, impulsionando o comprometimento, a inovação e a satisfação dos funcionários. Ao incorporar a celebração como parte integrante da jornada organizacional, as empresas não apenas comemoram sucessos, mas também fortalecem os alicerces para um futuro de realizações continuadas.

As pesquisas recentes em Psicologia Positiva tratam de modo diferente o construto do trabalho. Ao invés de associá-lo a um conjunto de fatores com consequências negativas unívocas, são avaliados em conjunto os fatores de proteção à saúde dos trabalhadores, cujos consequentes principais são o bem-estar laboral e, em sua dimensão cognitiva, a satisfação de vida (Alasandri et al., 2018; Efrom, Vazquez, & Hutz, 2019; Lorente, Salanova, Martínez, & Vera 2014; Shimazu, Schaufeli, Kubota, & Kawakami, 2018; Vazquez, Pianezolla, & Hutz, 2018). Nessa perspectiva, como será demonstrando no referencial teórico do presente artigo, o trabalho não é definido por seus desfechos, sejam eles negativos (riscos de danos ou sofrimento) ou positivos (bem-estar ou prazer).

CAPÍTULO 4

BEM-ESTAR NAS ORGANIZAÇÕES

“Satisfação é bem-estar, é completude, é harmonia, é abraçar e acariciar a nossa essência, o nosso “eu”. É sentir e perceber que a vida está muito além daquilo que chamamos de conquistas e “vitórias”. O sentido da verdadeira plenitude se encontra na satisfação de ser o que se é, e de ter o que se tem; aqui e agora, e nos sentirmos gratos” (Soraya Rodrigues de Aragão)

O bem-estar nas organizações transcende o tradicional foco exclusivo na produtividade e eficiência. À medida que as empresas reconhecem a importância de seus colaboradores, o bem-estar emerge como um elemento central para promover um ambiente saudável e sustentável. O advento da Psicologia Positiva foi um marco na evolução do conceito de bem-estar, em que os aspectos positivos da experiência humana e os estados psicológicos positivos ganharam destaque. A Psicologia Positiva e o movimento do comportamento organizacional positivo trazem esse objeto de estudo para o campo dos psicólogos organizacionais e do trabalho, em um contexto social em que as próprias relações de trabalho mudam drasticamente (Vazquez, 2018).

Estudiosos, como Martin Seligman, fundador da Psicologia Positiva, e Amy Edmondson (2018), especialista em psicologia organizacional, destacam a relevância do bem-estar nas organizações. O bem-estar no ambiente de trabalho vai além da ausência de doenças mentais, incorporando elementos positivos que contribuem para a satisfação e engajamento dos colaboradores. A importância do bem-estar nas organizações se reflete na criação de um clima positivo e inovador. Colaboradores que se sentem apoiados são mais propensos a compartilhar ideias, colaborar e assumir riscos construtivos. Isso contribui para a resolução eficaz de problemas, e para a inovação contínua.

O conceito do fenômeno compreendido como bem-estar nas organizações, apresenta-se na literatura sob diversas perspectivas conceituais e de nomenclaturas, como: bem-estar ocupacional (Van Horn et al., 2004), bem-estar no trabalho (Ferreira et al., 2007; Paschoal, 2008; Siqueira & Padovam, 2008), felicidade no trabalho (Vasconcelos, 2004), e outros mais. Warr (2007) afirma que o bem-estar no trabalho deve ser compreendido como uma experiência subjetiva positiva, que se dá quando, simultaneamente, o afeto positivo no trabalho prevalece sobre o afeto negativo, de modo que o trabalho proporcione experiências de desenvolvimento de potenciais individuais e de realização pessoal. Dagenais-Demarais, Mendonça, Ferreira e Savoie (2017) analisam que os estudos em bem-estar no trabalho têm sido influenciados principalmente por três principais abordagens: teorias das emoções, Psicologia Humanística e Psicologia Positiva.

Os estudos sobre bem-estar emergiram com duas abordagens distintas, sendo uma objetiva e outra subjetiva. A perspectiva objetiva estuda as características de higiene e segurança enquanto a subjetiva engloba componentes afetivos, cognitivos e psicológicos. No campo afetivo, há dimensões relacionadas às emoções, sendo que o componente cognitivo privilegia a avaliação que o indivíduo faz da própria vida, e o bem-estar psicológico analisa o funcionamento psíquico. No conjunto, os aspectos subjetivos do bem-estar englobam o afeto, a satisfação de vida e a felicidade, sobre como as pessoas experienciam suas vidas positivamente, na perspectiva hedonista (Diener, Oishi, & Lucas, 2003). Van Horn et al. (2004) empregam o termo bem-estar ocupacional para designar a avaliação positiva de fatores do trabalho que englobam a dimensão afetiva, profissional, social, cognitiva e psicossomática.

De acordo com Ferreira et al. (2007) o bem-estar no trabalho pode ser compreendido como um construto amplo que contempla uma dimensão cognitiva, representada pela satisfação no trabalho, e uma dimensão afetiva, que engloba os afetos positivos e negativos dirigidos ao trabalho. Siqueira e Padovam (2008), entendem que o bem-estar no trabalho é decorrente da síntese de três aspectos fundamentais: a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional afetivo e o envolvimento individual com o trabalho. Para Paschoal (2008) o bem-estar no trabalho é o resultado da prevalência de emoções positivas e da percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve seus potenciais e avança no alcance de suas metas de vida.

De forma mais específica, o conceito do construto de "bem-estar pessoal nas organizações", proposto por Paz (2004), traz a dimensão da satisfação das necessidades e a realização dos desejos de cada indivíduo ao desempenhar seu papel nas organizações, pressupondo uma relação recíproca entre

indivíduo e organização, estabelecendo que o bem-estar do indivíduo depende do quanto as oportunidades de vivências de experiências positivas são percebidas e aproveitadas.

Paschoal et al. (2013) apresentam uma síntese pontuando que sob a nomenclatura do bem-estar relacionado ao trabalho encontram-se as seguintes concepções: afeto; satisfação de desejos e necessidades; satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional; prevalência de afeto positivo no trabalho e percepção do indivíduo de que expressa e desenvolve seus potenciais e avança no alcance de suas metas de vida a partir do seu trabalho.

O estado de bem-estar está intrinsecamente ligado à satisfação dos colaboradores, sendo um aspecto fundamental para a construção de ambientes de trabalho produtivos e saudáveis. A satisfação dos colaboradores também está profundamente conectada ao senso de propósito e significado no trabalho. Apesar de alguns autores entenderem o conceito de satisfação no trabalho como um fenômeno semelhante ao bem-estar no trabalho, um grupo de pesquisadores chamam a atenção para o fato de se tratar de construtos correlatos, porém não completamente idênticos (Juniper, Bellamy & White, 2011), já que a satisfação é compreendida como um fenômeno derivado de uma avaliação exclusivamente cognitiva (Siqueira, 2008), desconsiderando a faceta afetiva implicada na percepção e vivência do bem-estar.

Ao adotar medidas que promovem o bem-estar, as organizações não apenas demonstram preocupação com o aspecto humano, mas também colhem benefícios tangíveis em termos de satisfação e engajamento dos colaboradores, uma vez que a satisfação dos colaboradores não é apenas um indicador isolado; está fortemente correlacionada com a produtividade e a retenção de talentos. Colaboradores satisfeitos têm maior propensão a permanecer na organização, reduzindo os custos associados à rotatividade e aumentando a estabilidade da força de trabalho.

A realização dos desejos e a satisfação das necessidades individuais dependem de alguns indicadores tais como: as relações com a chefia, com os colegas e com os clientes; a valorização do trabalho pelo funcionário, pela organização e pela sociedade; as oportunidades de carreira; a autonomia; o suporte material, social e tecnológico; o salário justo; a identificação com a organização, que contribuem, ao mesmo tempo, para o bem-estar dos colaboradores e para que as organizações se mantenham no mercado com produtividade (Dessen, 2010; Dessen & Paz, 2010).

O reconhecimento e as recompensas são elementos importantes na promoção da satisfação dos colaboradores. Estratégias que vão além das recompensas financeiras, como reconhecimento público, oportunidades de desenvolvimento e feedback construtivo, demonstram aos colaboradores

que seus esforços são valorizados, influenciando positivamente a satisfação e a motivação no ambiente de trabalho. E, para além da questão individual do funcionário, as empresas que adotam uma abordagem holística, reconhecendo as necessidades emocionais e psicológicas de seus colaboradores, estão mais bem posicionadas para atrair e manter profissionais qualificados.

Uma das dimensões essenciais do bem-estar organizacional é o reconhecimento da importância das relações interpessoais. Conforme destacado por pesquisadores como Dutton (2003), relações positivas no local de trabalho contribuem significativamente para a satisfação do funcionário. A construção de uma cultura organizacional que valoriza o respeito, a empatia e a colaboração, estabelece bases sólidas para a satisfação e o bem-estar geral.

A teoria da troca social, proposta por Rousseau (1997), sugere que a satisfação no trabalho é influenciada pelas percepções dos colaboradores sobre a reciprocidade entre o que eles investem na organização e o que recebem em retorno. Ao investir em programas de bem-estar, as organizações transmitem uma mensagem clara ao colaborador dando conta de informar que valorizam o seu bem-estar, fortalecendo a percepção de reciprocidade e contribuindo para a satisfação no trabalho.

Conforme Sonnentag (2015), o bem-estar é um fenômeno mutável, podendo sofrer flutuações em determinados períodos, por isso é importante que se avalie e compreenda essas oscilações para que se possa investir esforços em estratégias de intervenções adequadas. A mudança controlada, promovida por intervenções positivas da organização pode levar à melhora no desempenho do colaborador refletindo nos processos da organização e retroalimentando um ciclo de cuidado, preocupação e desenvolvimento, tanto do ponto de vista do indivíduo quanto da organização.

Intervenções baseadas na Psicologia Positiva, como o modelo PERMA (Positive Emotions, Engagement, Relationships, Meaning, Accomplishment) de Seligman (2011), propõem a promoção de emoções positivas, envolvimento nas tarefas, relações interpessoais saudáveis, sentido e conquistas. A identificação e promoção das forças de caráter individuais, contribuem para o desenvolvimento de um ambiente que permite que os colaboradores utilizem seus pontos fortes, promovendo um senso de realização e satisfação no trabalho.

As práticas de bem-estar também desempenham um papel crucial na gestão do estresse e na prevenção do esgotamento profissional. Ao oferecer programas de suporte emocional e incentivar a prática de mindfulness, as organizações podem mitigar os efeitos negativos do estresse ocupacional. Iniciativas que promovem a saúde física, como programas de atividade física e apoio à nutrição, não apenas melhoram o bem-estar físico, mas também influenciam positivamente a satisfação ao criar um

ambiente que valoriza o cuidado com a saúde. Essas práticas não apenas melhoram a qualidade de vida dos colaboradores, mas também se correlacionam com um aumento na produtividade e desempenho organizacional.

Ao observar tais questões se percebe que o bem-estar nas organizações e a satisfação dos colaboradores formam um ciclo interdependente. Investir em iniciativas que promovem o bem-estar físico e mental, construção de relacionamentos positivos, reconhecimento e desenvolvimento pessoal cria um ambiente propício à satisfação, resultando em colaboradores mais engajados, produtivos e comprometidos com o sucesso da organização. Essa abordagem holística não apenas atende às necessidades individuais, mas também impulsiona o crescimento e a excelência organizacional.

Promover o bem-estar nas organizações não é apenas uma estratégia de gestão moderna; é uma necessidade imperativa para garantir a qualidade de vida dos colaboradores e prevenir problemas relacionados à saúde mental. A ligação entre bem-estar, qualidade de vida e prevenção de doenças mentais é um campo de estudo emergente que destaca a importância de abordagens holísticas na gestão organizacional.

A qualidade de vida no ambiente de trabalho vai além de questões salariais e benefícios tangíveis. Ela envolve a criação de um ambiente que nutre o bem-estar físico e emocional dos colaboradores. A promoção de práticas de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, horários flexíveis e políticas que apoiam a saúde mental contribuem para a melhoria da qualidade de vida e, por conseguinte, para um ambiente de trabalho mais saudável.

A relação entre o bem-estar organizacional e a prevenção de doenças mentais é uma área de crescente interesse. Ambientes de trabalho que reconhecem e respondem proativamente aos desafios da saúde mental são mais eficazes na prevenção de condições como estresse crônico, ansiedade e depressão. Práticas que promovem o bem-estar podem ter um impacto significativo na redução de problemas de saúde mental no ambiente de trabalho. A prevenção de doenças mentais não é apenas uma responsabilidade ética, mas também uma decisão estratégica para as organizações. Doenças mentais, se não abordadas, podem resultar em absenteísmo, diminuição da produtividade e aumento dos custos relacionados à saúde. Investir em programas de bem-estar mental não apenas protege os colaboradores, mas também resguarda a saúde organizacional como um todo.

Um ambiente de trabalho que valoriza o bem-estar está mais apto a identificar sinais precoces de estresse e oferecer suporte antes que problemas se agravem. A promoção da resiliência e do

equilíbrio emocional através de intervenções psicossociais fortalece a capacidade dos colaboradores de lidar com desafios, reduzindo a incidência de problemas de saúde mental.

A legislação e as práticas de responsabilidade social corporativa também estão começando a refletir essa compreensão da importância do bem-estar. Empresas que demonstram um compromisso com a saúde mental e o bem-estar dos colaboradores estão mais alinhadas com as expectativas da sociedade moderna e são percebidas como empregadores responsáveis.

Em síntese, promover o bem-estar nas organizações não é apenas uma escolha benevolente, mas uma necessidade estratégica. A conexão intrínseca entre bem-estar, qualidade de vida e prevenção de doenças mentais cria um ciclo positivo que beneficia tanto os colaboradores quanto as organizações. À medida que as empresas reconhecem essa interdependência, estão posicionadas não apenas para atrair e reter talentos, mas também para criar ambientes de trabalho sustentáveis e socialmente responsáveis.

Por fim é importante compreender que o bem-estar nas organizações não é apenas um benefício adicional; é uma estratégia essencial para a prosperidade a longo prazo. Ao adotar uma abordagem que valoriza o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, promove a saúde mental e fomenta um ambiente de apoio, as organizações estão investindo no ativo mais valioso: seus colaboradores. Esse investimento não apenas eleva a moral e a satisfação dos colaboradores, mas também impulsiona o sucesso organizacional.

Satisfação no trabalho=

As organizações constituem-se de um conjunto de pessoas que trabalham por um bem comum, ou objetivo maior, logo, é importante compreender o que é a satisfação para que se possa entender, dentro da organização o que satisfaz o colaborador e assim contribuir para que o clima organizacional seja o melhor possível garantindo o bem-estar.

Quais seriam os itens que interferem na satisfação no ambiente de trabalho? Existem abordagens, motivos e causas distintas que permitem a interpretação do que é a satisfação no trabalho. A avaliação da satisfação é realizada pelo colaborador, por meio das suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente, por exemplo, é possível que alguns

funcionários de uma empresa a vejam como um excelente local para trabalhar (boas condições de trabalho, tarefas, remuneração, benefícios, administração), enquanto outros não apreciem tanto a mesma realidade. (ROBBINS, 2009). Isso se dá pelo fato de que cada indivíduo carrega em si características muito particulares – a personalidade-, além de valores, crenças e propósitos muito distintos.

A satisfação no trabalho também é percebida pela organização, através do desempenho do colaborador nas suas atividades. A relação entre desempenho e a satisfação no trabalho caminham juntos interferindo-se mutuamente. (WALGER, VIAPIANA, BARBOZA, 2014).

Uma das teorias mais famosas sobre a satisfação no trabalho é conhecida como **Teoria dos Dois Fatores**, ou **Teoria da Motivação-Higiene**. Nesta teoria, apresentada por Herzberg, tem-se que os fatores higiênicos são considerados extrínsecos, isto é, todos os fatores externos que incidem no ambiente organizacional não geram satisfação, mas evitam a insatisfação. Entre esses fatores encontram-se os salários, os benefícios e as condições gerais do ambiente de trabalho.

Ainda sobre a teoria de Herzberg, no caso dos fatores motivacionais, que são intrínsecos, eles conduzem à satisfação. Esses fatores relacionam -se ao trabalho em si e à vivência do trabalho pelo indivíduo, sendo, portanto, subjetivos. Entre esses fatores encontram-se os desafios, as oportunidades, a percepção de pertencimento, entre outros.



Walger, Viapiana, Barboza (2014, p. 152), cita alguns fatores que causam a satisfação no trabalho: “autonomia e controle, chances de promoção, envolvimento no trabalho, gestão e planejamento participativos, justiça distributiva, pagamentos, suporte dos pares e colegas e do supervisor”, e mais, clima organizacional, recompensas de trabalho, para citar alguns. As autoras trazem, ainda, os fatores que afetam negativamente a satisfação (o que não necessariamente cause insatisfação), tais como: “ambiguidade de papel, carga de trabalho, conflito de trabalho, conflito de papel, centralização, papel do estresse e rotinização”.

É uma ilusão encontrar a solução para a satisfação no trabalho. O ponto principal é achar o equilíbrio neste ambiente corporativo cheio de ameaças, instabilidades e pressões, por resultado. Assim, essa é uma busca importante para que a organização melhore os seus resultados e possibilite um espaço de felicidade.

A insatisfação é um sentimento tão comum que uma pessoa é capaz de viver a vida inteira insatisfeita e não se conscientizar disto. Reclamações constantes, dificuldade de aceitação da realidade, comparações com outras pessoas, só enxergar o aspecto negativo das pessoas e dos lugares, e outras percepções, caracterizam atitudes insatisfeitas. Mudança é uma das premissas a um ambiente organizacional, cujo clima é de insatisfação, tais como: mudar o gestor, realocar o colaborador, incluir algumas medidas, reduzir outras, flexibilizar e eliminar, conforme o cenário se apresente. (WALGER, VIAPIANA, BARBOZA, 2014). No processo de mudança, é importante que a organização olhe para as individualidades. Em algumas situações, a dificuldade de ajuste é do colaborador que, independentemente do país em que more ou da empresa em que trabalhe, ainda assim estará insatisfeito com o seu trabalho.

De qualquer forma, a organização pode começar a prever o *status* da insatisfação muito antes, já no seu processo de recrutamento e seleção, ao identificar a relação de personalidade e valores dos candidatos que estejam alinhados com os seus. Para Walger, Viapiana, Barboza (2014, p. 184), “isso deveria compor parte considerável da descrição do trabalho de um gestor, em função dos custos associados à insatisfação e ao estresse nas organizações”.

Quais seriam os fatores relacionados ao estresse e às insatisfações? Esse é um dado importante a ser levantado pela organização, já que cada uma tem suas particularidades. Talvez essa seja uma tarefa mais difícil, isto é, identificar os motivos que levam à insatisfação do que as que geram satisfação. Os riscos que um colaborador corre ao expor suas insatisfações levam-no a escondê-las até o limite. Por isso que, a boa convivência, a troca de experiências, o diálogo,

contribuem para que as informações referentes às insatisfações não fiquem alienadas no próprio indivíduo.

Grande parte dos elementos que geram satisfação no trabalho não são as mesmas que geram insatisfação; da mesma forma que a falta de insatisfação, não gera a satisfação. Ao atuar com essas duas frentes – satisfação e insatisfação - a organização precisará traçar estratégias distintas para elevar uma e reduzir a outra. Por outro lado, elevar a satisfação no trabalho, pode contribuir com a redução da insatisfação. Outra análise a se fazer é se a insatisfação contagia o ambiente, o que torna o clima organizacional bastante complicado e difícil.

Assim, manter líderes competentes e engajados na gestão de pessoas de uma organização contribui para o encontro de um equilíbrio emocional que faz toda a diferença na forma com que as pessoas trabalham e entregam os seus resultados. Os fatores relacionados a satisfação e bem-estar no trabalho, podem ser resumidos em uma palavra: qualidade de vida no trabalho (QVT). A área da organização dedicada a cuidar da qualidade de vida está entre a *top list* com menos atenção e investimento financeiro e de recursos. Quando uma empresa passa por dificuldade financeiras, a primeira a ser afetada é a área de gestão de pessoas.

Pode parecer obvio que setores ligados diretamente à produtividade e lucratividade das organizações mantêm-se ativos em momentos de crise e os demais departamentos ficarem em *stand by*, contudo na prática perde-se na qualidade do trabalho dos colaboradores que são os maiores responsáveis pelos resultados organizacionais.

CAPÍTULO 5

SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

“Os melhores momentos em geral ocorrem quando o corpo ou a mente foi levado ao limite, numa tentativa voluntária de conseguir realizar algo difícil que valha a pena. A experiência ótima é desse modo algo que fazemos acontecer” (Mihaly Csikszentmihalyi,)

O trabalho, ao longo da história, passou por transformações significativas, refletindo os avanços tecnológicos, mudanças socioculturais e redefinições nas relações interpessoais. Contudo, em meio a esse dinamismo, questões relacionadas à saúde mental e qualidade de vida no trabalho ganham relevância central. Estas não são apenas preocupações individuais, mas fatores que afetam o tecido social e econômico global.

Existe uma linha tênue entre as questões de trabalho e de vida familiar e social no que se refere ao bem-estar do indivíduo. Por esse motivo, as práticas desenvolvidas pelas organizações visando a qualidade de vida dos colaboradores é tão importante, por ser nas empresas que o indivíduo desenvolve parte significativa de sua vida: o trabalho (TAKEDA; VERGARA; MORO, 2017). A melhoria das condições de vida, do bem-estar e da saúde do ser humano tem influência sobre sua produtividade e conseqüentemente nos resultados alcançados pelas organizações.

Estudos tradicionais em saúde do trabalhador têm como base dois modelos teóricos principais, desdobrados em múltiplas abordagens e perspectivas (Vazquez, 2018). A teoria *Effort-Reward Imbalance* (ERI) argumenta que trabalhadores que se envolvem no máximo de tarefas, pela intensa identificação com a organização, desprezam sinais constantes de desgaste físico, psicológico ou emocional que podem levá-los à exaustão ou ao afastamento laboral. Explica essa troca social entre trabalhadores e organização como *overcommitment*, termo para o qual não há uma tradução precisa e que deve ser entendido como uma overdose de comprometimento. Pessoas com *overcommitment* se queixam de insatisfação e pressão por demandas laborais, mas permanecem

na organização em que desenvolveram suas carreiras, mesmo quando têm uma proposta concreta e promissora para sair (Violanti et al., 2018).

E a teoria *Job-Demand-Control* (JDC) defende que elevadas demandas psicológicas dificultam ao trabalhador viver de acordo com suas convicções (*Job Demand*), enquanto a menor amplitude de decisão o constrange em não demonstrar seu conhecimento ou em exercer seu papel nas decisões diárias (*Job Control*). A carência de suporte social no trabalho aumenta sua vulnerabilidade para situações de violência, assédio e *Burnout*. Estudos na teoria JDC apontam para modelos de gestão com elevada padronização, cujo modo de organização do trabalho promove o aumento de sintomas musculoesqueléticos por elevação do ritmo laboral, falta de intervalos regulares de recuperação, ciclo reduzido de tempo, demandas emocionais exaustivas, redução de recursos e repetição excessiva de tarefas. Tais sintomas se exacerbam quando o controle do trabalhador é baixo e não há suporte social dos colegas e supervisores no trabalho (Koukoulaki, 2014; Hutz, Zanon, & Brum Neto, 2013).

A era digital trouxe consigo novos desafios, como a intensificação do ritmo de trabalho, a constante conectividade e a pressão por resultados imediatos. Em contrapartida, as oportunidades para flexibilidade, autonomia e trabalho remoto também se expandiram, especialmente após a pandemia de Covid-19. Esse cenário contemporâneo impõe desafios únicos. A globalização e a rápida introdução de tecnologias transformaram a natureza do trabalho, criando pressões e oportunidades. Com isso as demandas psicológicas dos colaboradores evoluíram, exigindo uma abordagem holística à saúde mental no trabalho.

A Psicologia Positiva influenciou uma terceira via de análise em o que o trabalho é visto como um processo de ativação de energia do trabalhador, associada aos níveis de prazer ou desprazer percebidos ao longo da produção laboral (Salanova, del Libano, Llorens, & Schaufeli, 2014). A premissa central dessa teoria é que a associação da ativação de energia laboral com o prazer conduz a comportamentos produtores e ao desenvolvimento positivo. Esse processo tem como premissa o bem-estar e a saúde dos trabalhadores, sendo a base dessa análise a teoria *Job-Demand-Resources* (JDR). O JDR identifica as demandas e os recursos acessíveis no contexto de trabalho como fatores que se combinam nas práticas profissionais e geram desgaste de energia laboral. Para que se tenha prazer e desfechos positivos, essa energia deve ser recarregada adequadamente, tendo como indicador de saúde o engajamento no trabalho (Efrom & Magnan, 2018; Schaufeli, 2018). A teoria *Job Demands Resources model* (JDR) assume que trabalho é desgaste da energia dos trabalhadores, a qual é ativada por seu esforço em atender a um conjunto de demandas laborais por

meio dos recursos que lhe são disponibilizados na organização (Schaufeli & Taris, 2016). Dois processos dinâmicos ocorrem paralelamente no trabalho: (1) fatores de estresse advindos das exigências laborais (demandas) e (2) fatores motivacionais impulsionados pelos desafios à realização e ao desempenho (recursos). Essa combinação dinâmica entre recursos e demandas laborais ativa nos trabalhadores vários mecanismos cognitivos de autorregulação do esforço e para compensação da energia gasta em suas atividades (Hockey, 1997; Kahneman, 1973; Karasek, 1979; Knardahl & Ursin, 1985).

Há dois tipos de recursos laborais no modelo JDR: os de trabalho e os pessoais. Os recursos de trabalho - como *feedback* do desempenho, controle das atividades e informações das expectativas - são aspectos funcionais para o desempenho profissional. E os recursos pessoais - tais como conhecimento especializado, autoeficácia ou estabilidade emocional - se referem à capacidade de controlar de forma bem-sucedida e saudável o impacto das demandas em suas atividades profissionais (Korunka, Kubicek, & Schaufeli, 2009; Reijseger, Schaufeli, Peters, & Taris, 2012; Schaufeli, Djistkra, & Vazquez, 2013; Schaufeli, 2019).

A temática da saúde no trabalho tornou-se um pilar essencial no cenário das organizações modernas, por englobar não apenas a dimensão física dos colaboradores, mas também aspectos mentais, emocionais e sociais. No âmbito físico, a saúde no trabalho busca garantir condições ergonômicas ideais, segurança ocupacional e a prevenção de riscos físicos. Essa dimensão vai além do simples cumprimento de normas de segurança, envolvendo a criação de espaços físicos que favoreçam a saúde e o bem-estar dos colaboradores. Os ambientes ergonômicos, tanto físicos quanto virtuais, desempenham um papel significativo. O design de espaços de trabalho que promovem o conforto, a eficiência e a gestão eficaz do tempo contribui para a saúde física e mental dos colaboradores. Da mesma forma, a saúde mental e emocional desempenha um papel crucial. A gestão do estresse, a promoção da resiliência e a criação de ambientes psicologicamente seguros emergem como estratégias essenciais nesse contexto. A abordagem social da saúde no trabalho enfatiza a importância das relações interpessoais, do apoio social e da inclusão no local de trabalho. Uma cultura organizacional que valoriza a diversidade, promove a inclusão e incentiva o apoio entre colegas contribui significativamente para a saúde global dos colaboradores.

A questão da saúde no trabalho é um investimento estratégico que não apenas protege os colaboradores de riscos, mas promove seu bem-estar em todas as dimensões. Ao dialogar sobre esses temas, as organizações podem construir ambientes laborais que não apenas impulsionam a produtividade, mas também promovem uma qualidade de vida sustentável e gratificante. O diálogo

constante, a flexibilidade e a atenção às necessidades individuais emergem como as chaves para estabelecer ambientes de trabalho que apoiam o bem-estar a longo prazo.

A qualidade de vida no trabalho transcende as tradicionais compensações financeiras. Engloba fatores intangíveis, como o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a realização pessoal no trabalho e a percepção de propósito. Empresas visionárias reconhecem que investir na qualidade de vida de seus colaboradores não é apenas uma estratégia ética, mas também uma via para aprimorar a satisfação, a produtividade e a retenção de talentos.

Para entender mais sobre o que é qualidade de vida, Gramms e Lotz (2017) trazem o estudo do indivíduo sob uma perspectiva integral, por meio das dimensões biopsicossocial, nas quais, resumidamente, a dimensão psicológica faz alusão ao raciocínio, crenças e emoções; a social, relacionada a vida em grupo e a relação com o outro; e a biológica, caracterizando o corpo físico como, músculos, órgãos, alimentação. A qualidade de vida sobre o ser biopsicossocial estará associada com vários aspectos da sua existência, tais como: econômico, social, escolaridade, moradia, mas também estilo de vida, alimentação, atividade física e sono. (GRAMMS, LOTZ, 2017).

As pessoas podem permanecer longos períodos de tempo no local de trabalho, muitas vezes, mais tempo do que passa com a família. Quando a organização olha para o bem-estar e a satisfação no trabalho, as relações do colaborador fora do ambiente de trabalho também tendem a melhorar, conseqüentemente há uma retroalimentação: sentindo-se bem em sua condição de ser biopsicossocial, a performance no trabalho é maior, o que melhora as relações fora do trabalho; e esse bem-estar fora do trabalho, melhora também a relação do indivíduo com o trabalho.

A relevância da temática da qualidade de vida no trabalho e suas implicações são verificadas em diversos estudos sobre relações de gestão e liderança, envolvendo trabalhadores e suas famílias (Rodrigues, Barrichello, & Morin, 2016); Programas de Assistência ao Empregado (PAE) e concepções de ambientes de trabalho seguros e saudáveis (Calvosa, 2010); difusão de novas tecnologias que afetam o bem-estar psicológico dos colaboradores (Morin, 2011); e composição de modelos de análise de qualidade de vida no trabalho (Vilas Boas & Morin, 2017, 2021)

As discussões sobre Qualidade de Vida no Trabalho surgiram na década de 1970 devido à mudança no enfoque do gerenciamento organizacional (RODRIGUES, 2007), e desde então vem recebendo contribuições de várias escolas de pensamento, tais como a socioeconômica, psicologia organizacional. Os conceitos de qualidade de vida no trabalho abrangem desde os

cuidados médicos, estabelecidos pela legislação de medicina e segurança do trabalho, até as condições de vida e bem-estar do indivíduo (XHAKOLLARI, 2013).

Albuquerque e França (1998) e Pessoa e Nascimento (2008) entendem que a qualidade de vida no trabalho é um conjunto de ações de uma organização que abrange diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais, dentro e fora do ambiente laboral, visando proporcionar condições plenas de desenvolvimento do indivíduo para e durante a realização do trabalho. De acordo com esse olhar, a compreensão da qualidade de vida no trabalho perpassa a preocupação com os sentimentos do indivíduo acerca de tudo o que envolve o trabalho, incluindo aspectos como sentimento e sensação de segurança, benefícios, condições de trabalho, recompensas econômicas, relações organizacionais e interpessoais e sua definição intrínseca na vida dos trabalhadores (GUEST, 1979). Tiecher e Diehl (2017), em consonância com esses aspectos apontados afirmam que a qualidade de vida no trabalho é a própria satisfação do trabalhador e seu bem-estar no ambiente de trabalho.

A qualidade de vida no trabalho deve buscar desenvolver o potencial criativo dos trabalhadores, envolvendo-os em situações relacionadas à sua vida na organização (GUEST, 1979). A liderança exerce um papel central na criação de ambientes de trabalho saudáveis e produtivos. Líderes que cultivam empatia, promovem a escuta ativa e priorizam o desenvolvimento pessoal de suas equipes contribuem significativamente para a construção de culturas organizacionais positivas. A consciência da liderança sobre o impacto do seu comportamento no bem-estar dos colaboradores é crucial para uma gestão eficaz.

O cenário pós-pandemia trouxe à tona novos desafios, como a gestão da incerteza, o aumento do trabalho remoto e a necessidade de adaptação constante. As organizações enfrentam a tarefa de equilibrar a eficiência operacional com o cuidado com a saúde mental, promovendo uma cultura que valorize a resiliência e a flexibilidade.

O futuro demanda uma abordagem proativa. A implementação de programas de promoção da saúde mental e a atenção à inclusão e diversidade são apenas algumas das estratégias emergentes. Estudos sobre a influência positiva de ambientes naturais e espaços de trabalho ergonômicos também apontam para direções promissoras. A saúde mental e a qualidade de vida no trabalho não são apenas questões individuais ou organizacionais; são desafios sociais que demandam uma abordagem integrada. Governos, empresas, profissionais de saúde mental e colaboradores têm um papel a

desempenhar na construção de um futuro em que o trabalho não apenas sustenta a economia, mas nutre a alma humana.

Investir na saúde mental e na qualidade de vida no trabalho não só uma decisão ética; é uma estratégia para construir sociedades mais equitativas, resilientes e sustentáveis. Ao promovermos ambientes de trabalho que respeitam a individualidade, cultivam o bem-estar e fomentam a realização, estamos moldando um futuro em que o trabalho não é apenas uma obrigação, mas uma fonte de significado e satisfação duradouros.

Saúde Mental Nas Organizações Positivas

A saúde mental e a qualidade de vida no trabalho emergem como pilares fundamentais na contemporaneidade, moldando não apenas o ambiente profissional, mas a vida como um todo. Em uma cultura organizacional positiva, a valorização da saúde mental dos colaboradores é uma prioridade estratégica que transcende a preocupação superficial com o desempenho profissional. Esta abordagem reflete um compromisso autêntico com o bem-estar holístico, reconhecendo que a saúde mental é um pilar vital para o sucesso sustentável da organização.

A saúde mental, nesse contexto, vai além da simples ausência de doenças mentais; ela abrange o estado geral de bem-estar emocional, psicológico e social. Em uma cultura positiva, essa compreensão profunda da saúde mental é a base para a implementação de ações significativas. Investir na saúde mental dos colaboradores não é apenas uma prática ética, mas também uma estratégia inteligente de negócios. Colaboradores com boa saúde mental são mais produtivos, engajados e resilientes. A correlação direta entre saúde mental e desempenho organizacional oferece um forte incentivo para a adoção de práticas que aprimorem o bem-estar.

A vida profissional moderna apresenta desafios únicos que podem afetar a saúde mental. Pressões de prazos, ambientes competitivos e expectativas elevadas podem contribuir para o estresse e a exaustão. Em uma cultura positiva, esses desafios são reconhecidos, e estratégias são implementadas para mitigar seus impactos.

Desmistificar o estigma associado à saúde mental é uma parte integral dessa abordagem. A estigmatização em torno das questões mentais ainda persiste, mesmo com avanços na compreensão e

aceitação dessas condições. Promover uma cultura organizacional que valorize a saúde mental implica não apenas em oferecer recursos de suporte, mas também em criar ambientes onde o diálogo aberto e a busca por ajuda sejam incentivados, destituindo o estigma associado. Uma cultura organizacional positiva promove a abertura, a empatia e a compreensão, normalizando as conversas sobre saúde mental. Isso cria um ambiente onde os colaboradores se sentem à vontade para buscar apoio quando necessário.

Oferecer acesso fácil a apoio profissional é essencial. Programas de assistência ao empregado, sessões de aconselhamento e parcerias com profissionais de saúde mental são práticas valiosas em uma cultura positiva. Essas iniciativas não apenas fornecem recursos, mas também sinalizam o compromisso da organização com o cuidado integral.

O equilíbrio entre trabalho e vida é uma peça fundamental do quebra-cabeça da saúde mental. Políticas que promovem horários flexíveis, férias regulares e limites claros entre trabalho e vida pessoal contribuem para um ambiente onde os colaboradores podem prosperar tanto profissional quanto pessoalmente. Uma liderança que valoriza a saúde mental não apenas fala sobre seu significado, mas também pratica hábitos que promovem o equilíbrio e incentivam uma cultura de apoio mútuo.

A conscientização e a educação são ferramentas poderosas na promoção da saúde mental. Iniciativas que oferecem treinamento sobre gerenciamento de estresse, resiliência e sinais de problemas de saúde mental capacitam os colaboradores a cuidarem de si mesmos e de seus colegas.

A avaliação contínua da eficácia das práticas de saúde mental e a busca de feedback dos colaboradores são componentes vitais. Em uma cultura organizacional positiva, a abordagem é proativa, não reativa. Identificar potenciais fontes de estresse, oferecer suporte antes que os desafios se agravem e criar um ambiente onde a prevenção é valorizada são estratégias essenciais. A adaptabilidade e a disposição de ajustar abordagens com base nas necessidades e no feedback são sinais de uma cultura organizacional verdadeiramente positiva.

A valorização da saúde mental dos colaboradores é uma necessidade imperativa em um mundo corporativo em constante evolução. Em uma cultura organizacional positiva, esse compromisso é incorporado nas políticas, práticas e valores fundamentais da organização. Ao reconhecer a saúde mental como um ativo valioso, as organizações não apenas cultivam ambientes onde os colaboradores podem prosperar, mas também definem um padrão ético e humano para o sucesso organizacional sustentável.

Além disso, uma cultura organizacional positiva se preocupa com o desenvolvimento profissional contínuo. Incentiva a aprendizagem, o crescimento pessoal e a busca por excelência, promovendo um ambiente dinâmico e adaptável.

Investir na saúde mental e apoio psicossocial é uma prática crescente. Compreender as necessidades emocionais dos colaboradores e oferecer recursos para gerenciamento de estresse contribui não apenas para o bem-estar individual, mas também para o desempenho organizacional.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Estratégias de Gestão de Pessoas e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 40-51, abr./Jun. 1998.

ALESSANDRI, Guido et al. Testing a dynamic model of the impact of psychological capital on work engagement and job performance. *Career Development International*, v. 23, n. 1, p. 33-47, 2018.

ANDRADE, M.M.; HENRIQUES, A. **Língua Portuguesa: Noções básicas para Cursos Superiores**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BAKKER, Arnold. Building engagement in the workplace. In: **The peak performing organization**. Routledge, 2008. p. 96-118.

BOAS, Ana Alice Vilas; MORIN, Estelle M. Qualidade de vida no trabalho: um modelo sistêmico de análise. **Revista Administração em Diálogo-RAD**, v. 19, n. 2, p. 62-90, 2017.

BUCKINGHAM, Marcus; CLIFTON, Donald O. **Now, discover your strengths**. Simon and Schuster, 2001.

BUCKINGHAM, MARCUS; COFFMAN, C. **Break all the rules**. London: **Simon & Shuster**, 1999.
CALVOSA, Marcello. **Tecnologia e organização do trabalho**. Rio de Janeiro: **Fundação CECIERJ**, 2010.

CAMERON, Kim S.; DUTTON, Jane E.; QUINN, R. E. An introduction to positive organizational scholarship. **Positive organizational scholarship**, v. 3, n. 13, p. 2-21, 2003.

CARDOSO, Leonor; CASTRO, Cristina Souza de; GOMES, Duarte. **Organizações, comprometimento e identificação: semelhanças e diferenças entre modelos e uma perspectiva de integração**. 2011.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. Editora Manole, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa. In: **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 2009. p. 210-210.

CLIFTON, Donald O.; HARTER, James K. Investing in strengths. **Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline**, p. 111-121, 2003.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly; CSIKSZENTMIHALYI, Isabella Selega (Ed.). **A life worth living: Contributions to positive psychology**. Oxford University Press, 2006.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly; LARSON, Reed. Validity and reliability of the experience-sampling method. **The Journal of nervous and mental disease**, v. 175, n. 9, p. 526-536, 1987.

DAGENAIS-DESMARAIS, Véronique et al. Where Are We and Where Do We Go From Here?. **Stress and Quality of Working Life: Conceptualizing and Assessing Stress**, p. 65, 2017.

DESSEN, Marina Campos; PAZ, Maria das Graças Torres da. Validação do instrumento de indicadores de bem-estar pessoal nas organizações. **Psicologia em Estudo**, v. 15, p. 409-418, 2010.

DESSEN, Marina Campos. Indicadores de bem-estar pessoal nas organizações: o impacto da percepção da cultura, do perfil pessoal e de ações de qualidade de vida no trabalho e de qualidade de vida do trabalhador. 2010.

DIENER, Ed; OISHI, Shigehiro; LUCAS, Richard E. Personality, culture, and subjective well-being: Emotional and cognitive evaluations of life. **Annual review of psychology**, v. 54, n. 1, p. 403-425, 2003.

DIENER, Edward. **The science of well-being: The collected works of Ed Diener**. New York: Springer, 2009.

DUTTON, J E. **Energize your workplace: How to create and sustain high-quality connections at work**. John Wiley & Sons, 2003.

EDMONDSON, A C. **The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth**. John Wiley & Sons, 2018.

EFROM, C.; MAGNAN, E. A saúde do trabalhador na perspectiva da Psicologia Positiva Organizacional e do Trabalho. **Aplicações da Psicologia Positiva: trabalho e organizações**. São Paulo: Hogrefe, p. 63-82, 2018.

EFROM, C.; VAZQUEZ, A. C. S.; HUTZ, C. S. Avaliação de fatores psicossociais no trabalho. **Avaliação no contexto das organizações e do Trabalho**, p. 19-37, 2019.

FAGULHA, A.; MOREIRA, C. Organizações positivas, organizações saudáveis. **Lisboa: Universidade de Lisboa**, 2009.

FERREIRA, Maria Cristina et al. O bem-estar no trabalho e a predição de exaustão emocional. **Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Org.), Anais do XXXI ENANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD. Retirado em, v. 1, n. 07, p. 2008, 2007.

FREDRICKSON, Barbara L. et al. Open hearts build lives: positive emotions, induced through loving-kindness meditation, build consequential personal resources. **Journal of personality and social psychology**, v. 95, n. 5, p. 1045, 2008.

FREDRICKSON, Barbara L. The broaden-and-build theory of positive emotions. **Philosophical transactions of the royal society of London. Series B: Biological Sciences**, v. 359, n. 1449, p. 1367-1377, 2004.

FREDRICKSON, Barbara L.; LOSADA, Marcial F. Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. **American psychologist**, v. 60, n. 7, p. 678, 2005.

FREDRICKSON, Barbara. **Positivity: Groundbreaking research reveals how to embrace the hidden strength of positive emotions, overcome negativity, and thrive.** Crown Publishers/Random House, 2009.

GABLE, Shelly L.; HAIDT, Jonathan. What (and why) is positive psychology?. **Review of general psychology**, v. 9, n. 2, p. 103-110, 2005.

GERHARDT, Megan W.; RODE, Joseph C.; PETERSON, Suzanne J. Exploring mechanisms in the personality–performance relationship: Mediating roles of self-management and situational constraints. **Personality and Individual Differences**, v. 43, n. 6, p. 1344-1355, 2007.

GRAMMS, L. C.; LOTZ, E. G. **Gestão da qualidade de vida no trabalho.** Curitiba: Intersaberes, 2017.

GUEST, R. H. Quality of work life – learning from Tarrytown. *Harvard Business Review* v. 57, n. 4, p. 76-87, jul./ago. 1979.

HARTER, James K.; SCHMIDT, Frank L.; HAYES, Theodore L. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. **Journal of applied psychology**, v. 87, n. 2, p. 268, 2002.

HARTER, James K.; SCHMIDT, Frank L.; KEYES, Corey LM. Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. 2003.

HOCKEY, G. Robert J. Compensatory control in the regulation of human performance under stress and high workload: A cognitive-energetical framework. **Biological psychology**, v. 45, n. 1-3, p. 73-93, 1997.

HODGES, Timothy D.; CLIFTON, Donald O. Strengths-based development in practice. **Positive psychology in practice**, v. 1, p. 256-268, 2004.

HUTZ, Claudio Simon; ZANON, Cristian; BRUM NETO, Hermindo. Adverse working conditions and mental illness in poultry slaughterhouses in Southern Brazil. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 26, p. 296-304, 2013.

JESUS, Renata Gomes de; ROWE, Diva Ester Okazaki. Justiça organizacional percebida por professores dos ensinos básico, técnico e tecnológico. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, p. 172-200, 2014.

JUNIPER, Bridget; BELLAMY, Pat; WHITE, Nicola. Testing the performance of a new approach to measuring employee well-being. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 32, n. 4, p. 344-357, 2011.

KAHNEMAN, Daniel. **Attention and effort.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1973. KARK, Ronit; CARMELI, Abraham. Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, v. 30, n. 6, p. 785-804, 2009.

- KARASEK JR, Robert A. Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. **Administrative science quarterly**, p. 285-308, 1979.
- KEYES, Corey Lee M.; HYSOM, Stuart J.; LUPO, Kimberly L. The positive organization: Leadership legitimacy, employee well-being, and the bottom line. **The Psychologist-Manager Journal**, v. 4, n. 2, p. 143, 2000.
- KNARDAHL, S.; URSIN, H. Sustained activation and the pathophysiology of hypertension and coronary heart disease. **Psychophysiology of cardiovascular control: Models, methods, and data**, p. 151-167, 1985.
- KORUNKA, Christian et al. Work engagement and burnout: Testing the robustness of the Job Demands-Resources model. **The Journal of Positive Psychology**, v. 4, n. 3, p. 243-255, 2009.
- KOUKOULAKI, Theoni. The impact of lean production on musculoskeletal and psychosocial risks: An examination of sociotechnical trends over 20 years. **Applied ergonomics**, v. 45, n. 2, p. 198-212, 2014.
- LORENTE, Laura et al. How personal resources predict work engagement and self-rated performance among construction workers: A social cognitive perspective. **International Journal of Psychology**, v. 49, n. 3, p. 200-207, 2014.
- LUTHANS, Fred et al. Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. **Personnel psychology**, v. 60, n. 3, p. 541-572, 2007.
- LUTHAR, Suniya S.; CICCETTI, Dante; BECKER, Bronwyn. The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. **Child development**, v. 71, n. 3, p. 543-562, 2000.
- MÄKIKANGAS, Anne; KINNUNEN, Ulla. Psychosocial work stressors and well-being: Self-esteem and optimism as moderators in a one-year longitudinal sample. **Personality and individual differences**, v. 35, n. 3, p. 537-557, 2003.
- MCSHANE, S. L.; VON GLINOW, M. A. **Comportamento Organizacional-6**. AMGH Editora, 2014.
- MIHALY, Csikszentmihalyi. Beyond boredom and anxiety. **Experiencing Flow in Work and Play**, 1975.
- MIHALY, Csikszentmihalyi. Beyond boredom and anxiety. **Experiencing Flow in Work and Play**, 1975. CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. The domain of creativity. 1990.
- MORIN, Edgar. Os sete saberes necessários à educação do futuro. São Paulo: Editora Cortez, 2011.
- Park, N., & Peterson, C. (2009). Strengths of character in schools. In R. Gilman, E. S. Huebner, & M. J. Furlong (Eds.), *Handbook of positive psychology in schools* (pp. 65–76). Routledge/Taylor & Francis Group.
- PASCHOAL, Tatiane. Bem-estar no trabalho: relações com suporte organizacional, prioridades axiológicas e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho. 2008.

PASCHOAL, Tatiane et al. Bem-estar no trabalho: Cenário dos estudos brasileiros publicados na primeira década do novo milênio. **Tourism & Management Studies**, v. 2, p. 383-395, 2013.

PAVÃO, A. C. **Psicologia e qualidade de vida no trabalho**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2015.

PAZ, M. G. T. Poder e saúde organizacional. In CAMPOS, Izabel Carolina Martins; COSTA, Flávia de Novaes. *Cultura e saúde nas organizações*. 2007.

PESSOA, R. W. A.; NASCIMENTO, L. F. O lazer como ferramenta da qualidade de vida no trabalho. **Revista Organizações em Contexto**, v. 4, n. 7, p. 18-34, 2008.

PETERSON, C.; SELIGMAN, M. **Character strengths and virtues: A handbook and classification**. Oxford University Press, 2004.

REGO, Armenio; PINA E. CUNHA, Miguel; SOUTO, Solange. Workplace spirituality, commitment, and self-reported individual performance: an empirical study. **Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management**, v. 5, n. 3, p. 163-183, 2007.

REIJSEGER, Gaby et al. Ready, set, go! A model of the relation between work engagement and performance. 2012.

RIBEIRO, José Aduato; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 30, p. 4-21, 2010.

ROBBINS STEPHEN, P. **Essentials of Organizational behavior**. Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Education, 2009.

RODRIGUES, Andrea Leite; BARRICHELLO, Alcides; MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho para profissionais de enfermagem: Um estudo multimétodos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 56, p. 192-208, 2016.

RODRIGUES, José. Os empresários e a educação superior. **Campinas: Autores Associados**, v. 1, p. 95, 2007.

ROUSSEAU, D. M. Organizational behavior in the new organizational era. **Annual Review of Psychology**, v. 48, p. 515-546, 1997.

SALANOVA, Marisa et al. Engaged, workaholic, burned-out or just 9-to-5? Toward a typology of employee well-being. **Stress and Health**, v. 30, n. 1, p. 71-81, 2014.

SALANOVA, Marisa; BAKKER, Arnold B.; LLORENS, Susana. Flow at work: Evidence for an upward spiral of personal and organizational resources. **Journal of Happiness studies**, v. 7, n. 1, p. 1-22, 2006.

SANTAELLA, L. **Comunicação e pesquisa: projetos para mestrado e doutorado**. 1.ed. São Paulo: Hacker Editores, 2001.

SCHAUFELI, W. B.; DIJKSTRA, Pieterneel; VAZQUEZ, Ana Cláudia. Engajamento no trabalho. **São Paulo: Casa do Psicólogo**, 2013.

SCHAUFELI, Wilmar Bernardus. **Mentale energie en werk: een persoonlijke balans**. 2019.

SCHAUFELI, Wilmar. Burnout in Europe. **Relations with national economy, governance and culture**, 2018.

SELIGMAN, Martin EP et al. Positive psychology progress: empirical validation of interventions. **American psychologist**, v. 60, n. 5, p. 410, 2005.

SELIGMAN, Martin EP. **Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment**. Simon and Schuster, 2002.

SELIGMAN, Martin EP. **Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being**. Simon and Schuster, 2011.

SELIGMAN, Martin EP; CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. **Positive psychology: An introduction**. American Psychological Association, 2000.

SHIMAZU, Akihito et al. Do workaholism and work engagement predict employee well-being and performance in opposite directions?. **Industrial health**, v. 50, n. 4, p. 316-321, 2012.

SIN, Nancy L.; LYUBOMIRSKY, Sonja. Enhancing well-being and alleviating depressive symptoms with positive psychology interventions: A practice-friendly meta-analysis. **Journal of clinical psychology**, v. 65, n. 5, p. 467-487, 2009.

SIQUEIRA, M. M. M. (2008). Satisfação no trabalho. In SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Medidas do comportamento organizacional. **Estudos de Psicologia (Natal)**, v. 7, p. 11-18, 2002.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; PADOVAM, Valquiria Aparecida Rossi. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 24, p. 201-209, 2008.

SNYDER, C. R.; LOPEZ, Shane J. The future of positive psychology. **Handbook of positive psychology**, p. 751-767, 2002.

SONNENTAG, Sabine. Dynamics of well-being. **Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.**, v. 2, n. 1, p. 261-293, 2015.

TAKEDA, Fabiano; VERGARA, Lizandra Garcia Lupi; MORO, Antonio Renato Pereira. Avaliação da percepção de indicadores de qualidade de vida no trabalho em um abatedouro de frangos. **Revista Produção Online**, v. 17, n. 2, p. 440-462, 2017.

TAMAYO, Mauricio Robayo; TRÓCCOLI, Bartholomeu Tôrres. Exaustão emocional: relações com a percepção de suporte organizacional e com as estratégias de coping no trabalho. **Estudos de Psicologia (Natal)**, v. 7, p. 37-46, 2002.

TARIS, T. W.; SCHAUFELI, W. B. The job demands-resources model. In S. Clarke, TM Probst, F. Guldenmund, & J. Passmore. 2016.

- TIECHER, Bruna; DIEHL, Liciane. Qualidade de vida no trabalho na percepção de bancários. **Pensamento & Realidade**, v. 32, n. 1, p. 41-41, 2017.
- VAN HORN, Joan E. et al. The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. **Journal of occupational and Organizational Psychology**, v. 77, n. 3, p. 365-375, 2004.
- VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. Felicidade no ambiente de trabalho: exame e proposição de algumas variáveis críticas. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 10, n. 1, 2004.
- VAZQUEZ, A. A psicologia positiva organizacional e do trabalho (PPOT): Fundamentos e aplicações. **ACS Vazquez & CS**, 2018.
- VAZQUEZ, Ana Claudia Souza; PIANEZOLLA, Mauricio; HUTZ, Claudio Simon. Assessment of psychosocial factors at work: A systematic review. **Estudos de Psicologia (Campinas)**, v. 35, p. 5-13, 2018.
- VILAS BOAS, A. A.; MORIN, E. M. Qualidade de vida no trabalho: Um modelo sistêmico. **Minas Gerais: Editora UFLA**, 2021.
- VIOLANTI, John M. et al. Effort–reward imbalance and overcommitment at work: associations with police burnout. **Police quarterly**, v. 21, n. 4, p. 440-460, 2018.
- WALGER, C.; VIAPIANA, L.; BARBOZA, M.. **Motivação e satisfação no trabalho: em busca do bem-estar de indivíduos e organizações**. (livro ELETRÔNICO. CURITIBA: INTERSABERES, 2014.
- WARR, Peter. Learning about employee happiness. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 7, n. 2, p. 133-140, 2007.
- WOOD, Alex M.; FROH, Jeffrey J.; GERAGHTY, Adam WA. Gratitude and well-being: A review and theoretical integration. **Clinical psychology review**, v. 30, n. 7, p. 890-905, 2010.
- WRIGHT, Thomas A. Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. **Journal of Organizational behavior**, v. 24, n. 4, p. 437-442, 2003.
- XHAKOLLARI, Lediana. Quality of work life of mental health professional in Albania. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, v. 4, n. 1, p. 529-534, 2013.
- ZAGENCZYK, Thomas J. et al. Social influence and perceived organizational support: A social networks analysis. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 111, n. 2, p. 127-138, 2010.

ISBN 978-655376281-7



9

786553

762817