

**ESTUDOS E REFLEXÕES DE DISCENTES SOBRE  
PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO:**  
*perspectivas contemporâneas e  
temas ascendentes*



**INOVAR**

**ORGANIZADORA  
ADRIANA VILAS-BÔAS BORGES**

**ESTUDOS E REFLEXÕES DE DISCENTES SOBRE  
PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO:  
perspectivas contemporâneas e temas ascendentes**



Adriana Vilas-Bôas Borges  
Organizadora

**ESTUDOS E REFLEXÕES DE DISCENTES SOBRE  
PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO:  
perspectivas contemporâneas e temas ascendentes**

1.<sup>a</sup> edição

MATO GROSSO DO SUL  
EDITORA INOVAR  
2024

**Copyright © dos autores.**

Todos os direitos garantidos. Este é um livro publicado em acesso aberto, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que sem fins comerciais e que o trabalho original seja corretamente citado. Este trabalho está licenciado com uma Licença Creative Commons



**Editora-chefe:** Liliane Pereira de Souza

**Diagramação:** Vanessa Lara D Alessia Conegero

**Capa:** Juliana Pinheiro de Souza

**Revisão de texto:** Os autores

**Conselho Editorial**

Prof. Dr. Alexsande de Oliveira Franco  
Profa. Dra. Aldenora Maria Ximenes Rodrigues  
Prof. Dr. Arlindo Costa  
Profa. Dra. Care Cristiane Hammes  
Profa. Dra. Carla Araújo Bastos Teixeira  
Prof. Dr. Carlos Eduardo Oliveira Dias  
Prof. Dr. Claudio Neves Lopes  
Profa. Dra. Dayse Marinho Martins  
Profa. Dra. Débora Luana Ribeiro Pessoa  
Profa. Dra. Elane da Silva Barbosa  
Prof. Dr. Francisco das Chagas de Loliola Sousa  
Prof. Dr. Gabriel Mauriz de Moura Rocha  
Profa. Dra. Geyanna Dolores Lopes Nunes  
Prof. Dr. Guilherme Antônio Lopes de Oliveira

Profa. Dra. Ivonalda Brito de Almeida Moraes  
Profa. Dra. Janine Silva Ribeiro Godoy  
Prof. Dr. João Vitor Teodoro  
Profa. Dra. Juliani Borchardt da Silva  
Prof. Dr. Leonardo Jensen Ribeiro  
Profa. Dra. Lina Raquel Santos Araujo  
Prof. Dr. Márcio Mota Pereira  
Prof. Dr. Marcos Pereira dos Santos  
Prof. Dr. Marcus Vinicius Peralva Santos  
Profa. Dra. Nayára Bezerra Carvalho  
Profa. Dra. Roberta Oliveira Lima  
Profa. Dra. Rúbia Kátia Azevedo Montenegro  
Profa. Dra. Susana Copertari  
Profa. Dra. Susana Schneider Scherer  
Prof. Dr. Sílvio César Lopes da Silva

---

*Este livro passou por avaliação e aprovação às cegas de dois ou mais pareceristas ad hoc.*

---

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

**(BENITEZ Catalogação Ass. Editorial, MS, Brasil)**

E85

1.ed. Estudos e reflexões de discentes sobre psicologia organizacional e do trabalho [livro eletrônico] : perspectivas contemporâneas temas ascendentes / organização Adriana Vilas-Bôas Borges.  
– 1.ed. – Campo Grande, MS : Editora Inovar, 2024. 123 p.; PDF

Vários autores.

Bibliografia.

ISBN 978-65-5388-280-5

DOI [doi.org/10.36926/editorainovar-978-65-5388-280-5](https://doi.org/10.36926/editorainovar-978-65-5388-280-5)

1. Psicologia. 2. Psicologia do trabalho. 3. Psicologia organizacional.

I. Borges, Adriana Vilas-Bôas.

11-2024/40

CDD 150

**Índice para catálogo sistemático:**

1. Psicologia 150

**Aline Grazielle Benitez – Bibliotecária - CRB-1/3129**

## **DECLARAÇÃO DOS AUTORES**

Os autores desta obra assumem publicamente a responsabilidade pelo seu conteúdo, garantindo que o mesmo é de autoria própria, original e livre de plágio acadêmico. Os autores declaram, ainda, que o conteúdo não infringe nenhum direito de propriedade intelectual de terceiros e que não há nenhuma irregularidade que comprometa a integridade da obra. Os autores assumem integral responsabilidade diante de terceiros, quer de natureza moral ou patrimonial, em razão do conteúdo desta obra. Esta declaração tem por objetivo garantir a transparência e a ética na produção e divulgação do livro. Cumpre esclarecer que o conteúdo é de responsabilidade exclusiva dos autores, não refletindo, necessariamente, a opinião da editora ou do conselho editorial.

## **SOBRE AS AUTORAS DISCENTES...**



### **Luíza Nobre Pereira**

Sinônimo de dedicação, inteligência e sensibilidade. Como estudante de Psicologia destaca-se pelo compromisso com o conhecimento e habilidade em integrar teoria e prática. Sua paixão pela área é inspiradora!

Principais características: coragem, acolhimento e amizade. Aquela que faz a diferença.



### **Ozana Nepomuceno Cardoso**

Pessoa super família, capaz de fazer de tudo para alcançar sucesso em sua jornada e deixá-los orgulhosos. Sua presença é puro entusiasmo, dedicação, esforço e solidariedade são suas principais características.



### **Quézia de Arcanjo Melo**

Boa intenção e cuidado definem seu grande coração. Seu jeito atencioso e a capacidade de “enxergar” a cada um e sua intensidade são as grandes marcas de sua personalidade...



### **Edilma Nascimento dos Santos Nery**

Mulher de fala doce e palavras sempre equilibradas, admiradas por todos, traz como principais características a disciplina, dedicação, responsabilidade e o compromisso, principalmente com os estudos.



### **Vitória Senna Guerra**

Traz como principais características a sensibilidade, dedicação, organização e solidariedade, além de se destacar pela preocupação com o outro e seu peculiar acolhimento. Seu modo de ser traz leveza e encantamento! Vitória é aquela sempre atenta aos detalhes...



### **Talissa Leite Santana**

O jeito meigo, generoso e delicado a fazem ser única e especial, apesar da timidez, busca enfrentar os desafios que atravessam seus caminhos, acreditando que cada um deles são aprendizados para que ela possa vencer... suas principais características.



### **Jane Neteli Souza Santos**

De personalidade forte na postura e na fala, surpreende pela sua positividade e pelos enfrentamentos aos desafios. Aquela que faz a diferença, deixando o ambiente mais leve e divertido.



### **Livia dos Santos Gomes**

Dedicação nos estudos, esforço contínuo, prestabilidade e praticidade são suas principais características, além de delicadeza e sensibilidade. A paixão pela cor lilás reflete sua personalidade criativa e elegante. Aquela que é uma verdadeira parceira de equipe.



### **Zenilda Ferreira dos Santos**

Também graduada em pedagogia, inspira todos os dias inúmeras crianças a amarem o conhecimento. Tem levado a área de psicologia com paixão e coragem. É apaixonada pelos diversos saberes acadêmicos e está sempre disposta ao novo.



## PREFÁCIO

A perspectiva da Psicologia do Trabalho busca compreender a relação subjetiva estabelecida entre o homem e sua atividade, sabendo-se da importância do trabalho na constituição da identidade humana.

Dentro desse contexto, é relevante destacar que o mundo do trabalho e as suas relações, mostram-se adeptos e suscetíveis às mudanças que acompanham de forma assídua as evoluções dos fenômenos do comportamento humano. Frente à concepção Marxista, o trabalho caracteriza-se como uma atividade laboral/vital, fonte de experiência e dotada de sentido plural e polissêmico (NAVARRO; PADILHA, 2006). Concepção esta, que se configura como uma extensão na adesão de questões que norteiam e/ou englobam a subjetividade e a centralidade do trabalho.

Sabe-se que o trabalho é tido socialmente como algo central na vida do ser humano, o que leva a compreensão de aspectos que norteiam a identidade e o que leva a concluir acerca da importância da relação entre a atividade laboral e o bem estar psíquico, apontando para a ampla necessidade de maior investimento em estudos e pesquisas capazes de desvendar os efeitos decorrentes do trabalho para os colaboradores independente das suas áreas de atuação e faixa etária, buscando fornecer subsídios para repensar e/ou criar estratégias viáveis de intervenção nesta relação de trabalho, tornando-a uma experiência positiva para ambas as partes.

Dessa forma, o presente livro é composto de estudos que envolvem a Psicologia Organizacional e do Trabalho, as suas frentes de atuação no âmbito profissional e na pesquisa, assim como a saúde mental no contexto laboral e a intersecção destes temas com o ideal de qualidade de vida.

Portanto, a magnitude e complexidade das questões que cercam os temas que envolvem a centralidade e o sentido do trabalho, bem como a subjetividade e o assegurar da saúde mental no trabalho, mostram-se presentes em atividades no mundo contemporâneo, sendo visível mediante a exploração do seu percurso histórico, como também na adesão e desenvolvimento de novas concepções que aderem de forma

continua a reestruturação e reorganização do trabalho enquanto processo, que ainda demonstra forte ligação com o binômio de produzir cada vez mais, com alto grau de qualidade e redução de custos.

Que este livro, seja um primeiro passo de muitos dos discentes que o produziram, e que através do seu exemplo de dedicação e curiosidade científica, possam inspirar outros discentes a produzirem conteúdos de ampla qualidade como este.

Boa leitura!

**Professora Anna Rúbia Pirôpo**

## APRESENTAÇÃO

O livro intitulado **ESTUDOS E REFLEXÕES DE DISCENTES SOBRE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO: perspectivas contemporâneas e temas ascendentes**, traz estudos realizados pelos alunos que atualmente estão no 5º semestre do curso de Psicologia Clínica da Faculdade Anhanguera Itabuna-Bahia, com a co-autoria de professores do curso.

Os trabalhos refletem pesquisas de cunho bibliográfico, feitos pelas autoras, com temáticas centrais relacionadas aos conteúdos discutidos no componente curricular de Psicologia Organizacional II.

Uma das principais motivações da publicação da obra foi a de incentivar os/as estudantes a continuarem desenvolvendo pesquisas e estudos que possam contribuir não só para o seu conhecimento e currículos pessoais, mas também para a comunidade acadêmica da qual fazem parte, uma vez que, de acordo com as avaliações realizadas pelos professores envolvidos neste projeto, são de excelente qualidade. A publicação, visa, principalmente incentivar as discentes a seguirem o caminho da produção científica.

O livro apresenta 05 capítulos, redigidos em formatos de artigos, que tratam de diversos temas correlatos a Psicologia Organizacional e do Trabalho, em especial no século XXI, em que se torna essencial compreender e intervir nas transformações contemporâneas do ambiente laboral, uma vez que, um cenário marcado pela globalização, avanço tecnológico acelerado, novas formas de trabalho remoto e híbrido, e maior diversidade organizacional, a área expande seu foco tradicional de produtividade para incluir aspectos como saúde mental, bem-estar, diversidade e inclusão, além disso, vem trazer também as contribuições na promoção de práticas que fortalecem o senso de pertencimento, a comunicação efetiva e o bem-estar coletivo, incentivando o potencial transformador do trabalho em uma perspectiva colaborativa e inclusiva.

As temáticas abordadas nos capítulos versaram sobre: *Psicologia do Trabalho e Economia Solidária: um olhar sobre as práticas colaborativas*, que discute sobre as contribuições da Psicologia para es-

tes tipos de organizações produtivas; *Impacto das Relações de Gênero na Performance Organizacional: uma análise acerca da equidade de gênero*, que traz reflexões sobre as relações de gênero e de como elas influenciam o desempenho organizacional, destacando o papel da inclusão e equidade para a inovação, retenção de talentos e competitividade no ambiente corporativo; *Saúde Mental e Bem Estar no Ambiente de Trabalho*, que fez uma discussão sobre a importância da saúde mental e o bem estar no trabalho, e o quanto um ambiente organizacional nada saudável pode impactar no emocional dos colaboradores, afetando a sua saúde mental; *Qualidade de Vida no Trabalho: uma contribuição da Psicologia*, que investigou como a Psicologia pode contribuir para a promoção da qualidade de vida no ambiente de trabalho e por fim *Os Potenciais da Psicologia Positiva nas Organizações: os processos da significação do pertencer e conexões sociais*, que examinou o papel e as contribuições da Psicologia Positiva como um fator essencial para a qualidade de vida e a produtividade dos colaboradores

O livro “***Estudos e Reflexões de Discentes sobre Psicologia Organizacional e do Trabalho: perspectivas contemporâneas e temas ascendentes***” representa uma contribuição significativa tanto para o desenvolvimento acadêmico das discentes quanto para a disseminação de conhecimentos relevantes no campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho. Por meio de pesquisas bibliográficas aprofundadas, o trabalho não apenas promove reflexões sobre temas contemporâneos, como saúde mental, equidade de gênero e economia solidária, mas também reforça a importância de práticas laborais que valorizem o bem-estar, a inclusão e a transformação social.

**Adriana Vilas-Boas Borges**

*Doutora em Estado e Sociedade pela Universidade Federal do Sul da Bahia. Bacharel em Administração de Empresas. Professora de Metodologia Científica e responsável pela área de projetos de iniciação científica da Faculdade Anhanguera de Itabuna-BA*

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b>	<b>15</b>
<b>PSICOLOGIA DO TRABALHO E ECONOMIA SOLIDÁRIA: UM OLHAR SOBRE AS PRÁTICAS COLABORATIVAS</b>	
<i>Ozana Nepomuceno Cardoso</i>	
<i>Talissa Leite Santana</i>	
<i>Adriana Vilas-Bôas Borges</i>	
<a href="https://doi.org/10.36926/editorainovar-978-65-5388-280-5_001">doi.org/10.36926/editorainovar-978-65-5388-280-5_001</a>	
<b>CAPÍTULO 2</b>	<b>38</b>
<b>IMPACTO DAS RELAÇÕES DE GÊNERO NA PERFORMANCE ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE ACERCA DA EQUIDADE DE GÊNERO</b>	
<i>Jane Neteli Souza Santos</i>	
<i>Quézia de Arcanjo Melo</i>	
<i>Tamyres Nunes Carvalho</i>	
<a href="https://doi.org/10.36926/editorainovar-978-65-5388-280-5_002">doi.org/10.36926/editorainovar-978-65-5388-280-5_002</a>	
<b>CAPÍTULO 3</b>	<b>59</b>
<b>SAÚDE MENTAL E BEM-ESTAR NO AMBIENTE DE TRABALHO</b>	
<i>Edilma Nascimento dos Santos Nery</i>	
<i>Livia dos Santos Gomes</i>	
<i>Anna Rúbia Pirôpo</i>	
<a href="https://doi.org/10.36926/editorainovar-978-65-5388-280-5_003">doi.org/10.36926/editorainovar-978-65-5388-280-5_003</a>	
<b>CAPÍTULO 4</b>	<b>80</b>
<b>QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UMA CONTRIBUIÇÃO DA PSICOLOGIA</b>	
<i>Zenilda Ferreira dos Santos</i>	
<i>Abraão Alves de Souza</i>	
<a href="https://doi.org/10.36926/editorainovar-978-65-5388-280-5_004">doi.org/10.36926/editorainovar-978-65-5388-280-5_004</a>	

<b>CAPÍTULO 5</b>	<b>100</b>
<b>OS POTENCIAIS DA PSICOLOGIA POSITIVA NAS ORGANIZA- ÇÕES: OS PROCESSOS DA SIGNIFICAÇÃO DO PERTENCER E CONEXÕES SOCIAIS</b>	
<i>Luiza Nobre Pereira</i>	
<i>Vitória Senna Guerra</i>	
<i>Kellen Verena Silva Souza</i>	
<a href="https://doi.org/10.36926/editorainovar-978-65-5388-280-5_005">doi.org/10.36926/editorainovar-978-65-5388-280-5_005</a>	
<b>SOBRE A ORGANIZADORA</b>	<b>123</b>
<i>Adriana Vilas-Bôas Borges</i>	
<b>ÍNDICE REMISSIVO</b>	<b>124</b>

## CAPÍTULO 1

### PSICOLOGIA DO TRABALHO E ECONOMIA SOLIDÁRIA: UM OLHAR SOBRE AS PRÁTICAS COLABORATIVAS

**Ozana Nepomuceno Cardoso<sup>1</sup>**

Faculdade Anhanguera Itabuna-Ba  
[onepomuceno.9@gmail.com](mailto:onepomuceno.9@gmail.com)

**Talissa Leite Santana<sup>2</sup>**

Faculdade Anhanguera Itabuna-Ba  
[talissaleitemk@gmail.com](mailto:talissaleitemk@gmail.com)

**Adriana Vilas-Bôas Borges<sup>3</sup>**

Faculdade Anhanguera Itabuna-Ba  
[adrianaguerrieri@hotmail.com](mailto:adrianaguerrieri@hotmail.com)

#### RESUMO

Este artigo investigou as contribuições da Psicologia do Trabalho na organização de atividades ligadas à Economia Solidária. Especificamente, conceituou-se sobre a economia solidária no ambiente de trabalho, descreveu-se acerca das contribuições da psicologia para organização do trabalho, e, por fim, buscou-se relacionar a ciência da psicologia do trabalho para o fortalecimento a esse tipo de atividade produtiva. Dessa forma, buscou-se, principalmente, entender como essa integração pode fomentar um modelo de trabalho mais inclusivo, humano e sustentável. A metodologia utilizada no estudo foi a pesquisa bibliográfica realizada por meio de consultas e análises de publicações sobre a temática abordada. Os principais resultados apontaram que a Psicologia do Trabalho se apresenta como um campo com significativo potencial de contri-

---

1 Graduanda do 5º semestre do Curso de Psicologia da Faculdade Anhanguera Itabuna-BA.

2 Graduanda do 5º semestre do Curso de Psicologia da Faculdade Anhanguera Itabuna-BA.

3 Mestre e Doutora em Estado e Sociedade do Centro de Formação em Humanidades e Ciências Sociais pela Universidade Federal do Sul da Bahia e professora da Faculdade Anhanguera Itabuna-BA.

buição, uma vez que alia conhecimento técnico e teórico à compreensão das subjetividades e dinâmicas grupais. Em empreendimentos solidários, a Psicologia pode atuar no fortalecimento das relações interpessoais, na mediação de conflitos, no desenvolvimento da autogestão e na criação de espaços mais democráticos para a tomada de decisões. A análise revelou que, embora os princípios da Economia Solidária sejam promissores, sua implementação enfrenta desafios significativos. No entanto, a Psicologia do Trabalho contribui para a ressignificação do papel do trabalhador, promovendo um olhar mais atento às suas subjetividades, motivações e necessidades. O estudo destacou também a relevância de aprofundar as reflexões sobre as interseções entre Psicologia do Trabalho e Economia Solidária, demonstrando assim a ampliação de seu campo de atuação e reafirmando seu compromisso ético e político com a transformação social.

**Palavras-chave:** Psicologia; Trabalho; Economia Solidária

## 1 INTRODUÇÃO

A Economia Solidária pode ser entendida como um conjunto de atividades econômicas – de produção, distribuição, consumo, poupança e crédito – organizadas sob a forma de autogestão, isto é, pela propriedade coletiva do capital e participação democrática (Singer, 2002).

Baseada nessa definição podemos dizer que a economia solidária é centrada na valorização do humano, ao invés da busca incessante pelo capital, prevendo uma luta contra as desigualdades sociais e o desemprego e uma autonomia das ações coletivas de empreendimentos, fundamentais para o crescimento desse que já pode ser considerado um movimento. Portanto, é uma alternativa de trabalho e renda que tem como uma das bases a inclusão social, além de características como conceitos de autogestão, cooperação, solidariedade e justiça na distribuição dos resultados alcançados, entre outros.

Ao considerarmos sobre a definição/conceituação, características e princípios da economia solidária, podemos estabelecer uma vinculação com a psicologia organizacional e do trabalho, uma vez que, estamos tratando de atividades produtivas e do trabalho de indivíduos em ambientes laborais e ou de produção, ainda que, a ado-



ção do modo de produção das atividades ligadas à economia solidária, seja diverso do modo de produção da economia capitalista. Do mesmo modo, podemos identificar também, o fortalecimento e as contribuições da economia social nesse âmbito.

Nesse cenário, a Psicologia do Trabalho tem como objetivo compreender e intervir nas relações entre os indivíduos e o ambiente laboral, visando promover saúde, bem-estar e desenvolvimento humano. No contexto da Economia Solidária, um modelo de organização que valoriza a cooperação, a autogestão e a inclusão social, o foco da psicologia se amplia para considerar dinâmicas coletivas e formas alternativas de trabalho. As práticas colaborativas, características desse modelo econômico, proporcionam um cenário propício para explorar novas abordagens sobre a saúde mental e as relações no ambiente de trabalho.

Dessa forma, a economia solidária desafia as estruturas tradicionais de trabalho e introduz um modelo mais humano e participativo, no qual os trabalhadores são também os gestores de suas atividades. Isso altera significativamente as dinâmicas de poder, responsabilidade e pertencimento, trazendo novas demandas e oportunidades para a Psicologia do Trabalho.

A interação entre essas duas áreas permite uma reflexão sobre como práticas colaborativas podem fomentar um ambiente de trabalho mais saudável, inclusivo e sustentável, promovendo tanto o bem-estar individual quanto o coletivo. Diante do exposto, estabeleceu-se como questão de pesquisa para este estudo como e quais contribuições à Psicologia do Trabalho pode contribuir para a organização e fortalecimento da economia solidária?

Para responder à questão de pesquisa, traçou-se como objetivo geral investigar as contribuições da Psicologia do Trabalho na organização de atividades ligadas à economia solidária. Especificamente, conceituou-se sobre a economia solidária no ambiente de trabalho, descreveu-se acerca das contribuições da psicologia para organização do trabalho, e, por fim, buscou-se relacionar a ciência da psicologia do trabalho para o fortalecimento da economia solidária.

Para isso, foi utilizada como metodologia do estudo a pesquisa bibliográfica, através de uma revisão de literatura sobre a temática,

por meio de consulta a artigos científicos, trabalhos acadêmicos como teses, dissertações e monografias, consultas a livros que tratam sobre o assunto, entre outras fontes, por meio do acesso a banco de dados de estudos científicos.

A relevância acadêmica, científica e social do estudo está na integração entre Psicologia do Trabalho e economia solidária, um campo ainda pouco explorado, mas com grande potencial para impactar positivamente o desenvolvimento de novos paradigmas de gestão e organização econômica. Ao propor essa análise, o estudo contribuirá para o avanço do conhecimento sobre práticas cooperativas, trabalho em equipe e o fortalecimento da autogestão, ampliando o impacto da Psicologia para além das empresas convencionais e incluindo setores da economia que visam a transformação social.

O artigo está estruturado em quatro seções, iniciando com essa introdução, em seguida, foram trabalhados os conceitos, princípios e características da economia solidária, seguido das discussões acerca das contribuições da psicologia para a organização do trabalho e por fim, discutiu-se como a psicologia do trabalho pode fortalecer a economia solidária. A última seção do artigo traz as considerações finais do estudo.

## **2 A ECONOMIA SOLIDÁRIA E SEU AMBIENTE DE TRABALHO: uma breve descrição**

Com a primeira revolução industrial, no final do século XVIII, surge na Europa a economia solidária, contudo foi na Grã-Bretanha que ela tomou a forma mais nítida a partir do século XIX, como uma resposta ao agravamento da crise do trabalho e da crescente insatisfação com o desempenho do sistema público de segurança social (França Filho e Laville, 2004).

Para Singer (2004) a economia solidária foi inventada por operários, nos primórdios do capitalismo industrial, como resposta à pobreza e ao desemprego resultantes da difusão desregulamentada das máquinas-ferramenta e do motor a vapor, no início do século XIX.

Já Gaiger (2005) constituiu como uma nova forma de organização do trabalho e das atividades econômicas em geral, emergin-

do como uma importante alternativa para a inclusão de trabalhadores no mercado de trabalho, dando uma nova oportunidade aos mesmos, através da autogestão. Existindo a possibilidade de recuperarem as empresas de massa falida, e darem continuidade às mesmas, com um novo modo de produção, em que a maximização do lucro deixa de ser o principal objetivo, dando lugar à maximização da quantidade e da qualidade do trabalho (Singer, 2004).

A economia solidária, no seu ressurgimento por volta dos finais do século XX, afigurou-se como uma resposta dos trabalhadores à reestruturação produtiva e ao uso abusivo e sem critérios de novas tecnologias que provocaram, ainda que sem intenção, despedimentos em massa, encerramento de firmas e marginalização cada vez maior, sobretudo nos países do chamado Terceiro Mundo (Veiga, 2004). Esta resposta de equilíbrio apresenta-se como uma reação onde o agir se coloca como uma alternativa possível para os trabalhadores que estão na sua maioria excluídos do mercado de trabalho formal e do consumo (Culti, 2006).

Já no século XXI, conforme explica Culti (2006), a economia solidária tem como antecedente principal o cooperativismo operário que surgiu como forma de reação à revolução industrial ocorrida durante o século XIX.

Singer (2004), nas suas reflexões sobre a economia solidária, nos diz que ela é formada, principalmente, por empreendimentos autogestionários atuantes em diversas atividades econômicas como a produção, comercialização, consumo e crédito, que, uma vez reunidos em um todo economicamente consistente, cooperando entre si em vez de competirem, constituiriam as bases de um modo solidário de produção podendo superar o sistema capitalista.

Ou seja, a economia solidária apresenta-se, portanto, como um modo de produção que, ao lado de outros modos de produção, tais como o capitalismo, a pequena produção de mercadorias, a produção estatal de bens e serviços, a produção privada sem fins lucrativos, entre outras, compõe a formação social capitalista, que apenas é capitalista porque o capitalismo não só é o maior dos modos de produção como também molda a superestrutura legal e institucional de acordo com os seus valores e interesses (Singer, 2004).

Dessa forma, a economia solidária propõe uma lógica de funcionamento da economia que deve ser solidária em vez de competitiva (Lima, 2008; Rosenfield, 2003): portanto, deve privilegiar o coletivo ao individual.

No entanto, uma das grandes dificuldades encontradas pelo movimento da economia solidária é que se vive em uma sociedade em que predominam os valores da competitividade e do individualismo, dificultando sobremaneira a introdução da cultura solidária, por significar enfrentar inúmeras contradições e superar algumas delas. O excesso de competitividade e ambição gerou impactos sociais, ambientais, culturais e econômicos devastadores, a ponto de exigir uma grande e eficiente soma de esforços para sua reversão. Os indivíduos estão tão habituados a agir individualmente que a articulação eficiente de ações coletivas acaba se tornando um grande desafio (Arroyo, 2008).

Porém, a solidariedade na economia só pode ser realizada se ela for organizada igualitariamente pelos que se associam para produzir, comercializar, consumir ou poupar. A chave dessa proposta é a associação entre iguais em vez do contrato entre desiguais. Na cooperativa de produção, protótipo de empresa solidária, todos os sócios têm a mesma parcela do capital e, por decorrência, o mesmo direito de voto em todas as decisões (Singer, 2002, p. 9).

Sendo assim, diante do que se discutiu sobre a economia solidária até aqui, pode-se dizer que, o conceito de economia solidária é algo que está em construção e apresenta várias acepções. O que nos dias de hoje denomina-se por economia solidária ficou por décadas imerso, sob títulos como autogestão, cooperativismo, economia informal ou economia popular (Lechat, 2005). Dentro do contexto dessa discussão pode-se afirmar que, ainda hoje não foi possível reunir consenso quanto ao termo para designar esta realidade emergente, existindo quase tantos conceitos possíveis como acadêmicos dispostos a teorizar esta matéria (Guerra, 2007). No entanto, tem patente certas acepções, nomeadamente a ideia da solidariedade, da autogestão dos empreendimentos – todos os que trabalham na empresa participam de sua gestão e todos os que participam da gestão trabalham na empresa (Veiga, 2004).

Costumamos definir economia solidária como um modo de produção que se caracteriza pela igualdade. Pela igualdade de direitos,

os meios de produção são de posse coletiva dos que trabalham com eles – essa é a característica central. E a autogestão, ou seja, os empreendimentos de economia solidária são geridos pelos próprios trabalhadores coletivamente de forma inteiramente democrática, quer dizer, cada sócio, cada membro do empreendimento tem direito a um voto (Singer, 2007).

Assim, as características dos empreendimentos classificam-se em pequenas cooperativas, associações ou ainda grupos informais onde não há nenhuma distinção importante de funções, todo o mundo faz o que precisa. No entanto, quando são maiores, há necessidade de que haja um presidente, um tesoureiro, enfim, algumas funções especializadas, e isso é importante sobretudo quando elas são bem grandes, porque aí uma grande parte das decisões tem que ser tomada pelas pessoas responsáveis pelos diferentes setores.

Eles têm que estritamente cumprir aquilo que são as diretrizes do coletivo, e, se não o fizerem a contento, o coletivo os substitui. É o inverso da relação que prevalece em empreendimentos hetero geridos, em que os que desempenham funções responsáveis têm autoridade sobre os outros (Singer, 2007).

Nesse sentido, a economia solidária vai emergir da necessidade de se buscar um novo modelo de convivência social, em que se privilegiem formas inovadoras de produção mais justas, solidárias e capazes de criar novos padrões de convivência humana (Sousa Santos, 2002).

Gaiger (2004) defende que as iniciativas de economia solidária, mais especificamente denominadas por ele de empreendedorismo popular, é uma das formas mais ambiciosas e promissoras de organização de setores populares. Nessa modalidade de economia se criam alternativas sustentáveis de geração de trabalho e renda, apoiados na autogestão, democracia interna, igualitarismo, cooperação, autossustentação, desenvolvimento humano e responsabilidade social, uma vez que o compromisso com o todo social é realizado através de práticas geradoras de efeito irradiador e multiplicador.

As principais características que balizam a economia solidária apoiam-se sobre formas plurais de trabalho e valorizam o saber local, a aprendizagem do trabalho humano, o respeito ao meio ambiente e o desenvolvimento sustentável, sugerindo um modo diferente de pro-

duzir, vender, comprar e trocar sem destruir o meio ambiente e fortalecendo o grupo, onde cada um pensa no bem-estar de todos e no próprio bem (Lima, 2013). No quadro abaixo, destaca-se quatro principais características no conjunto de atividades e formas de organização da economia solidária.

### Quadro 1 - Características da Economia Solidária

<b>Características Centrais</b>	<b>Definição</b>
<b>Cooperação</b>	Existência de interesses e objetivos comuns, união dos esforços e capacidades, propriedade coletiva parcial ou total de bens, partilha dos resultados e responsabilidade solidária diante das dificuldades.
<b>Solidariedade</b>	Exercício de práticas participativas de autogestão nos processos de trabalho, nas definições estratégicas e cotidianas dos empreendimentos, na direção e coordenação das ações nos seus diversos graus e interesses.
<b>Autogestão</b>	Agregação de esforços, recursos e conhecimentos para viabilizar as iniciativas coletivas de produção, prestação de serviços, beneficiamento, crédito, comercialização e consumo.
<b>Atividade Econômica</b>	Preocupação permanente com a justa distribuição dos resultados e a melhoria das condições de vida de participantes. Comprometimento com o meio ambiente saudável e com a comunidade, com movimentos emancipatórios e com o bem-estar de trabalhadoras e consumidoras.

Fonte: Atlas da Economia Solidária no Brasil, 2006, p.12.

França Filho e Laville (2004) trazem uma abordagem sobre a economia solidária sob o ponto de vista de três dimensões: a social, a política e a econômica, corroborando o pensamento de Polanyi e os princípios por ele defendidos, contribuindo para a reconstrução de um pensamento, segundo esses autores, para além de uma economia de mercado. Singer (2004), a economia solidária já firmou a sua identidade e por causa disso está em condições de se estruturar, a nível local, regional e nacional.

## 2.1 Economia Solidária e Psicologia do Trabalho

A psicologia do trabalho pode ser designada como campo de compreensão e intervenção sobre o trabalho e as organizações, vi-

sando analisar a interação das múltiplas dimensões que caracterizam pessoas, grupos e organizações, com a finalidade de construir estratégias e procedimentos que promovam, preservem e reestabeleçam o bem-estar (Zanelli; Bastos, 2004).

Essa psicologia contribuiu para a adaptação dos trabalhadores aos ditames da produção a fim de obter máxima produtividade. Suas tônicas eram examinar, classificar, selecionar e, portanto, constituíram-se como um conjunto de discursos e práticas de submissão e controle. Tendia a abordar o ser humano como uma máquina que deveria atingir o melhor funcionamento possível, e, por meio dos testes psicológicos, buscava identificar indivíduos aptos para as fábricas fazendo uma triagem dos potencialmente nocivos (Carvalho, 1999).

Segundo Veronese (2003), ao se voltar para a subjetividade e a saúde do trabalhador, a Psicologia do Trabalho abre a possibilidade de crítica ao instituído e de enfrentamento de desafios diante da exploração do trabalhador em relações de trabalho injustas e desumanizantes ou da sua exclusão do mercado formal de trabalho.

Esta compreensão da Psicologia do Trabalho reforça as argumentações de Coutinho, et. al. (2005) quando destacam que, nos empreendimentos solidários, a Psicologia pode contribuir para o desenvolvimento da autonomia e da solidariedade daqueles que trabalham, de modo que estes possam atribuir novos significados às suas identidades profissionais e resgatar suas experiências de trabalhadores, experienciando-as de novas formas.

Veronese (2003) ressalta que a vivência de relações de trabalho cooperativo-solidárias e a inserção em redes comunitárias de aprendizado podem propiciar formas de educação conjunta e crítica, possibilitando à Psicologia auxiliar o sujeito não só a lidar com o seu contexto, mas a questionar e a transformar o próprio contexto. Além disso, num ambiente que tem por base o trabalho grupal, a cooperação e a solidariedade, a Psicologia podem fornecer um grande suporte no trabalho de aspectos que objetivem fortalecer o vínculo grupal e as relações interpessoais (Coutinho et al., 2005).

Leny Sato, et.al (2017), tratam sobre a psicologia do trabalho como uma psicologia social que focaliza os fenômenos e problemas do trabalho e, para tanto, conta com elementos que a singularizam, enrai-

zados em sua história, em seus princípios, em seus objetivos, em sua ética não liberal e nas áreas e disciplinas com as quais dialoga. Enfim, singulariza-se pelo próprio objeto que constrói. Tais elementos, por sua vez, norteiam reflexões e práticas de pesquisa e de intervenção.

Dessa forma, conforme nos aponta Veronese (2009), o trabalho está profundamente entrelaçado à vida cotidiana, sendo uma de suas partes constitutivas. Os processos relacionais que compõem e moldam o trabalho adquirem características específicas em cada contexto social, o qual é delimitado tanto territorial quanto temporalmente. Ainda que variados, esses contextos constituem as experiências das coletividades que acolhem os indivíduos – a consciência de si que identificamos como “eu” – e refletem a atuação desses sujeitos, que interagem com o mundo para compreendê-lo.

Dentro desse contexto, ao se refletir acerca da psicologia do trabalho e a economia solidária,

O olhar reflexivo sobre o trabalho é um olhar sobre nós mesmos, como convivemos e como nos (re) produzimos de forma continuada. Na dialética de produzir a cultura, podemos construir alternativas solidárias de vida, sempre atravessadas pelas maneiras como trabalhamos e produzimos o que necessitamos para viver (Veronese, 2009, p. 156).

A sociedade atual tem respondido de diferentes maneiras aos desafios da inclusão social digna e ao resgate do trabalho como elemento de identidade. Uma dessas respostas é o desenvolvimento do trabalho associativo no campo da economia solidária. Pesquisas recentes (Veronese, 2005a, 2005b e 2006; Andrada, 2005) buscam compreender o sujeito que se forma nos processos autogestionários de trabalho, um contexto em construção onde circulam discursos e se desenvolvem práticas que promovem a autonomia e a solidariedade, com o objetivo de criar uma comunidade de aprendizagem no ambiente de trabalho.

Diante desse cenário, o trabalho associativo e cooperativo emerge como uma resposta viável às condições e aos meios de trabalho, especialmente frente ao empobrecimento e à escassez de empregos.



Estudos no Brasil e no exterior (Gaiger, 2004; Santos e Rodriguez, 2002) mostram que diversas dificuldades desafiam os propósitos éticos dos agentes da economia social e solidária. Ainda assim, o surgimento de formas mais solidárias de produção, distribuição e consumo destaca as potencialidades positivas de nossa era, que também fomenta processos de subjetivação com um viés emancipatório. Essa emancipação é entendida como a liberdade de criar territórios existenciais únicos a partir de coletivos fortes.

Compreender o sujeito dentro da concepção de emancipação implica reconhecê-lo em múltiplas possibilidades. O sujeito solidário, mas autônomo, deve ter a capacidade de escolher, de forma intersubjetiva, os caminhos de emancipação mais adequados ao seu contexto. As relações sociais contraditórias da contemporaneidade abrem oportunidades para que diferentes atores sociais busquem atender às suas necessidades, incluindo aqueles excluídos do mercado de trabalho capitalista tradicional (Veronese, 2009).

Neste sentido, podemos perceber as contribuições da Psicologia do Trabalho não se aplicam somente às formas de organização das atividades das empresas capitalistas e privadas, mas, também, a outras formas de organização do trabalho, como é o caso da economia solidária. Ademais, a Psicologia do Trabalho também vai se fortalecer na Psicologia Social, uma vez que, o trabalho na vida do indivíduo faz parte do cotidiano vivenciado por elas, onde as pessoas produtoras de suas histórias estão ligadas a outras, estabelecendo assim vínculos sociais.

Assim, a Psicologia vai justamente atuar em intervenções ligadas a economia solidária, buscando contribuir na organização e gestão dos empreendimentos, desenvolvendo estruturas e canais de comunicação compatíveis com as necessidades e cultura dos envolvidos, visando garantir a organicidade entre as estruturas organizacionais e os sujeitos que dela participam (Santos, et. al, 2016).

Sobre esse aspecto, os mesmos autores enfatizam ainda que “hoje muitos são os psicólogos e pesquisadores que se dedicam ao estudo e análise no campo da Psicologia Social e do Trabalho na perspectiva da economia solidária” (Santos, et. al, 2016, p. 48), pois é importante que se ampliem os olhares e escutas sob as novas formas

de organização do trabalho, buscando compreender a realidade social do trabalhador, levando em consideração suas subjetividades (Santos, et. al, 2016).

Dessa forma, a economia solidária aponta para um movimento que busca alternativas ao modelo capitalista tradicional, com foco na inclusão e no respeito à subjetividade do trabalhador. Esse olhar atento às subjetividades revela uma preocupação em entender o trabalhador para além do aspecto funcional, abordando também suas necessidades, motivações e o impacto do trabalho em sua identidade e bem-estar.

Ao ampliar o campo de visão para incluir as novas organizações de trabalho, esses profissionais contribuem para uma compreensão mais completa das dinâmicas sociais que afetam o trabalhador. Esse esforço de compreender o sujeito nas suas particularidades e contextos permite que a Psicologia do Trabalho atue de forma mais inclusiva, buscando soluções que promovam a saúde mental e o desenvolvimento humano em organizações baseadas em princípios de solidariedade.

## **2.2 A ciência da Psicologia do Trabalho para o fortalecimento da Economia Solidária**

A Psicologia Comunitária, abordagem que teve início, no Brasil, no período posterior ao Golpe Militar de 1964, tem muito a contribuir no contexto da economia solidária. Ao identificar os impactos e as repercussões psicossociais das diferentes formas de opressão sobre a vida cotidiana de pessoas socialmente excluídas, a Psicologia Comunitária pode auxiliar na concretização de ações comunitárias e no desenvolvimento de núcleos solidários de trabalho (Freitas, 2005).

Ademais, esta perspectiva traz a possibilidade de atividades comunitárias que visem à educação e ao desenvolvimento da consciência social de grupos diversos (Martins, 2007). Neste sentido, um conceito importante é o de empoderamento social, entendido, de acordo com Montero (2004), como um processo em que os membros da comunidade desenvolvem e potencializam capacidades e recursos, de forma coletiva, a fim de controlar suas condições de vida e transformar o seu entorno, para o bem-estar coletivo e a superação das re-

lações de opressão, submissão e exploração, conforme suas necessidades e aspirações, e de forma comprometida, consciente e crítica.

Tendo em vista que o empoderamento relaciona-se à participação, à consciência crítica e política, à autogestão, ao controle comunitário, ao comprometimento, ao desenvolvimento pessoal e ao sentido de comunidade (Monteiro, 2004), processos centrais da Psicologia Comunitária e necessários à economia solidária, entende-se o quanto os seus pressupostos teórico-metodológicos podem ser importantes para a atuação junto a este tipo de empreendimento.

Segundo Campos (2003), a Psicologia Comunitária reforça o trabalho grupal, a ética da solidariedade, o exercício pleno da cidadania, a qualidade de vida vista de forma crítica e o respeito e a inclusão das diferenças.

Para Guareschi e Veronese (2009), é nas razões da emergência de um campo como a Economia Solidária que a Psicologia vai buscar elementos para analisar, criticamente, a relação que os sujeitos ali estabelecem com o seu trabalho. Estes acreditam que as Ciências Humanas e Sociais, em especial a Psicologia e a Pedagogia, podem dar a sua contribuição, atuando junto aos grupos para que efetivem e desenvolvam formas alternativas de trabalhar e de viver em sociedade, através da contribuição no plano da teoria, desenvolvendo conceitos sob a perspectiva sociopsicológica da autogestão e ainda na intervenção junto aos grupos-sujeitos dos processos e ainda por meio da pluralidade de metodologias produzidas e utilizadas por esta ciência/profissão.

Nesse sentido, a psicologia pode ajudar a desenvolver habilidades sociais e emocionais necessárias para o sucesso das cooperativas e empresas solidárias (Senge, 1990). Ou seja, conforme nos explica Chomsky (1999), a psicologia pode ajudar a criar programas de treinamento e desenvolvimento que atendam às necessidades específicas das cooperativas e empresas solidárias.

Dentro desse contexto, Ramm et.al (2014) trazem uma reflexão importante acerca do trabalho, da psicologia e da economia solidária quando discorre que:

Compreender o trabalho é compreender uma parte fundamental da vida do adulto, tornando indispensável a atenção da psicologia a este âmbito. No entanto, a psi-

ciologia organizacional, que tradicionalmente se ocupa desta questão limita-se muito a intervenção em empresas convencionais. E ainda que reconheçamos as situações em que essa intervenção é importante no que tange a construção de um ambiente de trabalho que melhor contemple as necessidades do trabalhador, também sabemos que a prática nesses contextos não é suficiente e está muito limitada a manutenção do sistema econômico tal como o conhecemos hoje (Ramm, et. al, 2014, p. s/n)

Isso, quer dizer que, embora a psicologia organizacional busque melhorar as condições no ambiente de trabalho convencional, sua atuação frequentemente ainda se restringe a empresas tradicionais. Essa limitação significa que a psicologia organizacional pode, muitas vezes, focar na adaptação do trabalhador ao contexto empresarial vigente, em vez de promover transformações mais amplas que desafiem ou ofereçam alternativas ao sistema econômico atual.

Ao mencionar que essa prática está limitada à manutenção do sistema econômico tal como o conhecemos, os autores sugerem que, embora as intervenções sejam necessárias, elas acabam por reforçar o status quo ao invés de explorar outras formas de organização do trabalho que possam responder melhor às necessidades individuais e coletivas dos trabalhadores. Dessa forma, há uma necessidade de expansão do campo da psicologia organizacional para que inclua também a análise e o suporte a modelos de trabalho mais inclusivos e inovadores, como os propostos pela economia solidária, onde se valoriza a subjetividade e as condições de vida dos trabalhadores de forma mais ampla.

Assim, podemos entender que a psicologia do trabalho pode contribuir significativamente no processo de fortalecimento da economia solidária, uma vez que, intervir em contextos de empreendimentos econômicos solidários, é, trabalhar com a subjetividade em uma perspectiva transformadora, conforme aponta Veronese (2006), pois trata-se de um processo complexo de construção simbólica de sentidos, sobre si e o mundo, sendo simultaneamente um processo singular do sujeito e de seu lugar sócio-histórico.

A autora (Veronese, 2006). esclarece ainda que pensar a subjetividade é fundamental para a compreensão dos processos de traba-

lho, tanto no seio da economia capitalista, na qual a herança toyotista japonesa, que tem deixado como herança um modelo de administração de maior expansão internacional e que produz um tipo de trabalhador ligado subjetivamente à empresa, parte de um time que compete comprometido com a organização, como nas formas insurgentes, como a economia solidária:

Ou seja, há no modo de organização capitalista uma contradição entre o processo de alienação (em relação aos meios de produção e aos modos de gestão) e uma simultânea identificação que se constrói do trabalhador com a empresa, através de um peculiar modo de subjetivação (Veronese, 2006, p. 109).

Em contraponto, a economia solidária vem com uma proposta às avessas, na qual a autogestão torna-se a viabilidade prática das suas utopias (Fraga, 2011).

Dessa forma, refletir sobre a subjetividade nos contextos da economia solidária é entender uma subjetividade ativa, que participa diretamente na construção do processo. Isso envolve tanto a gestão econômica quanto a resolução dos conflitos que podem surgir dentro dos grupos. Assim, considerar a contribuição da psicologia nesses empreendimentos é também considerar o processo de autogestão dos grupos, que passa por uma autoanálise coletiva. Embora essa atuação não se limite a esses aspectos, ela representa um fator essencial (Baremblyt, 1992).

Do mesmo modo, tentando entender as contribuições da psicologia do trabalho na economia solidária, uma pesquisa realizada por Baratiere e Zazula (2013), revelou que o campo de atuação do psicólogo no movimento da economia solidária no Brasil conta com 59% destes profissionais estão em entidades de apoio, o que é um número bastante alto. Dentre as atividades que os psicólogos relatam realizar nos empreendimentos estão: Desenvolvimento da autogestão; Resolução de conflitos; Fortalecimento das relações grupais; Relações interpessoais; dentre outros temas, que incluem o âmbito técnico como a inserção do produto no mercado.

Outro dado apontado por esta pesquisa considerado relevante é que quando perguntados sobre a abordagem teórica da qual se uti-

lizam em seu trabalho, 50% dos psicólogos não responderam, o que para as autoras pode indicar certa falta de clareza acerca da área da psicologia que fundamenta sua ação, e ao mesmo tempo está relacionado ao fato de que possivelmente os cursos de graduação destes profissionais não os tenham preparado para este tipo de prática (Baratiere e Zazula, 2013).

Uma outra contribuição da psicologia aos empreendimentos de economia solidária, segundo Veronese e Guareschi (2005) aponta como possibilidade de contribuição à ação de transformação das subjetividades. Ou seja, trata-se, segundo os autores, de transformar relações de poder autoritárias em relações de autoridade compartilhada.

No entanto, segundo Ramm et. al (2014), ainda que haja uma série de reflexões acerca da recente atuação da psicologia nos empreendimentos de economia solidária, ainda se carece de literatura específica e mais ampla sobre a intervenção da psicologia no campo da economia solidária. Diante dos poucos estudos realizados as principais funções do psicólogo nos empreendimentos solidários são frequentemente associadas à promoção da autogestão e à mediação de conflitos, mas reconhecemos que seu papel vai além dessas atribuições. O psicólogo atua como um suporte para as angústias dos trabalhadores, especialmente diante do temor relacionado à mudança de uma cultura de trabalho assalariado ou autônomo para um modelo coletivo e autogestionário.

Além disso, o psicólogo que opta por trabalhar em empreendimentos econômicos solidários faz uma escolha política, engajando-se em um movimento contra hegemônico que valoriza as contribuições individuais e promove a intersubjetividade, sem se basear na exploração do trabalhador (Ramm et. al, 2014).

Portanto, ao pensarmos sobre a contribuição da psicologia, mais especificamente, as contribuições da psicologia organizacional e do trabalho para a economia solidária, podemos entender que sua atuação não se restringe apenas ao fortalecimento dos princípios de autogestão, cooperação e valorização das subjetividades individuais e coletivas. Ela oferece também metodologias que promovem a saúde mental e o bem-estar, ajudando a construir um ambiente de trabalho que não apenas valoriza o trabalhador, mas também facilita uma cultura organizacional mais inclusiva e participativa.

Uma de suas principais contribuições para além do auxílio da promoção da autogestão e na formação de equipes é que, ao serem mais colaborativas, fortalecem a autonomia e a solidariedade. Além disso, pode fornecer estratégias para a resolução de conflitos e mediação de diálogos, essenciais em ambientes autogestionários onde as decisões são compartilhadas. A formação e o desenvolvimento de habilidades de comunicação e cooperação entre os membros do grupo ajudam a prevenir conflitos e facilitam um processo de decisão mais democrático.

Outro ponto crucial é o suporte psicológico durante o processo de adaptação dos trabalhadores a esse novo modelo de trabalho, que difere significativamente do trabalho assalariado tradicional. A transição para um modelo autogestionário pode gerar ansiedades e inseguranças, especialmente para aqueles acostumados a estruturas hierárquicas. O psicólogo organizacional pode atuar para ajudar os trabalhadores a lidar com essas mudanças, promovendo um senso de pertencimento e resiliência frente aos desafios.

Por fim, ao escolher atuar em empreendimentos solidários, o psicólogo organizacional faz também uma escolha ética e política, engajando-se em um movimento que busca não apenas a viabilidade econômica, mas a criação de um espaço de trabalho comprometido com o desenvolvimento humano, a justiça social e o fortalecimento de um sistema econômico alternativo que coloca as pessoas no centro de suas preocupações, e não o lucro. Essa postura amplia a relevância da psicologia organizacional, alinhando-a com práticas que promovem uma economia mais justa e solidária.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo investigou as contribuições da Psicologia do Trabalho para o fortalecimento da Economia Solidária, buscando entender como essa integração pode fomentar um modelo de trabalho mais inclusivo, humano e sustentável. Ao longo da análise, constatou-se que a Economia Solidária surge como uma alternativa ao sistema capitalista tradicional, desafiando suas estruturas e propondo um enfoque mais colaborativo, baseado na autogestão, na cooperação e na

solidariedade. Este modelo, ao priorizar o coletivo em detrimento do individualismo e da competição, representa uma resposta a questões emergentes da contemporaneidade, como o desemprego, a desigualdade social e a precarização das condições de trabalho.

Nesse contexto, a Psicologia do Trabalho se apresenta como um campo com significativo potencial de contribuição, uma vez que alia conhecimento técnico e teórico à compreensão das subjetividades e dinâmicas grupais. O foco da Psicologia do Trabalho vai além da organização das atividades laborais, abrangendo a promoção do bem-estar individual e coletivo. Em empreendimentos solidários, a Psicologia pode atuar no fortalecimento das relações interpessoais, na mediação de conflitos, no desenvolvimento da autogestão e na criação de espaços mais democráticos para a tomada de decisões.

A análise revelou que, embora os princípios da Economia Solidária sejam promissores, sua implementação enfrenta desafios significativos. A resistência cultural, por exemplo, emerge em sociedades marcadas por valores de competitividade e individualismo, dificultando a aceitação de modelos baseados na cooperação. Além disso, a transição de estruturas hierárquicas para organizações autogestionárias exige dos trabalhadores uma adaptação que muitas vezes é acompanhada de incertezas e ansiedades. Esse processo demanda o suporte de profissionais capacitados, como psicólogos do trabalho, que possam atuar no fortalecimento do senso de pertencimento e na construção de um ambiente organizacional mais equilibrado.

Outro desafio identificado é a formação insuficiente dos psicólogos para atuar em empreendimentos solidários. Como destacado em estudos recentes, muitos profissionais não recebem, durante sua formação, as ferramentas necessárias para lidar com as especificidades desse campo. Isso ressalta a necessidade de ampliar a capacitação acadêmica e técnica, preparando os psicólogos para intervir em contextos que vão além das empresas tradicionais, contribuindo para modelos econômicos alternativos.

Apesar dessas dificuldades, as potencialidades dessa integração são expressivas. Ao atuar em empreendimentos solidários, a Psicologia do Trabalho contribui para a resignificação do papel do trabalhador, promovendo um olhar mais atento às suas subjetividades, mo-



tivações e necessidades. Essa abordagem, por sua vez, fortalece não apenas os empreendimentos, mas também os indivíduos, permitindo que o trabalho seja reconhecido como um elemento central de identidade, dignidade e desenvolvimento humano.

Do ponto de vista acadêmico, este estudo destaca a relevância de aprofundar as reflexões sobre as interseções entre Psicologia do Trabalho e Economia Solidária. Ao deslocar o foco das organizações convencionais para os empreendimentos solidários, a Psicologia amplia seu campo de atuação e reafirma seu compromisso ético e político com a transformação social. Essa ampliação não se limita a propor melhorias técnicas, mas busca integrar práticas que promovam a equidade, a inclusão e o respeito à subjetividade dos trabalhadores.

Em um contexto global marcado por desafios sociais e econômicos, a Economia Solidária desponta como uma alternativa viável e necessária. Sua integração com a Psicologia do Trabalho fortalece essa perspectiva, contribuindo para a construção de novos paradigmas no mundo do trabalho. Além de fomentar práticas mais colaborativas, essa integração promove a saúde mental e o bem-estar dos trabalhadores, elementos fundamentais para a sustentabilidade dos empreendimentos e a construção de uma sociedade mais justa.

Portanto, é imperativo que pesquisadores e profissionais das áreas envolvidas aprofundem estudos e intervenções nessa temática. A Psicologia do Trabalho, ao contribuir para a estruturação de modelos mais humanos e participativos, reafirma seu papel como uma ciência comprometida com o desenvolvimento humano e a transformação social. Ao mesmo tempo, a Economia Solidária apresenta-se como um campo fértil para a aplicação de conhecimentos psicológicos, permitindo que o trabalho seja não apenas um meio de subsistência, mas também uma fonte de realização e pertencimento.

Por fim, este estudo reforça a necessidade de integrar os esforços de diferentes áreas do conhecimento para enfrentar os desafios do trabalho contemporâneo. A união entre Psicologia do Trabalho e Economia Solidária não apenas enriquece os debates acadêmicos, mas também oferece caminhos concretos para a construção de uma sociedade onde o trabalho seja um elemento central de justiça social, dignidade e bem-estar. Assim, reafirma-se o compromisso com uma

visão de mundo que coloca as pessoas, e não o capital, no centro das preocupações econômicas e sociais.

## REFERÊNCIAS

ABREU, J. C. O processo compartilhado, autodeterminado e solidário de incubação: uma introdução. In: J. C. Abreu (Org.) **Cooperativismo popular e redes solidárias**, São Paulo: All Print Editora, 2007.

AZAMBUJA, L. R. Os valores da economia solidária. **Sociologias**, 11(21), 282-317. 2009.

ADAMS, Telmo. **Educação e economia popular solidária**: mediações pedagógicas do trabalho associado. Aparecida: Idéias & Letras, 2007.

ANDRADA, C. R. M. **Autogestão e formação do sujeito no trabalho**. Editora Universidade de São Paulo, 2005.

BAREMBLITT, G. **Compêndio de análise institucional e outras correntes**. Rio de Janeiro: 1ª ed, Rosa dos Tempos, 1990.

BARATIERI, I. L. R; ZAZULA, B. M. Campo de atuação do(a) psicólogo(a) no movimento da Economia Solidária no Brasil. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, 2013, vol. 16, n. 1, p. 71-86.

BARBOSA, Rosangela Nair de Carvalho. **A economia solidária como política pública**: uma tendência de geração de renda e ressignificação do trabalho no Brasil. São Paulo: Cortez, 2007.

CULTI, M. N. (2006). Economia Solidária: Geração de Renda e Desenvolvimento Local Sustentável. **Anais...** IV Seminário FAFISH. 2006. Disponível em: <http://www.fafich.ufmg.br/nesth/ivseminario/texto6.pdf>.

CAMPOS, R. H. F. Introdução: a psicologia social comunitária. In R. H. F. Campos (Org.), **Psicologia social comunitária**: da solidariedade à autonomia (9ª ed., pp. 9-16). Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

CAMPOS, R. H. F. (2003). **Psicologia Comunitária: Desafios e perspectivas**. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 19(2), 147-155.

COUTINHO, M. C. BEIRAS, A., Picinin, D. LÜCKMANN, G. L. Novos caminhos, cooperação e solidariedade: a Psicologia em empreendimentos solidários. **Psicologia & Sociedade**, 17(1), 17-28, 2005.

CARVALHO, M. M. (1999). **Psicologia do trabalho: Uma análise crítica**. Editora Universidade de São Paulo.

CHOMSKY, N. **Powers and Prospects**: Reflections on Human Nature and the Social Order. 1999

FRANÇA FILHO, G. LAVILLE, J.L. Economia solidária: uma abordagem internacional. Porto Alegre: UFRGS, 2004.

FRAGA, L. Autogestão e Tecnologia Social: utopia e engajamento in: **Gestão Pública e Sociedade**: fundamentos e políticas públicas de economia solidária. Édi Benini, et al (org.). São Paulo: Outras Expressões, 2011.

FREITAS, M. F. Q. (2005). (In)Coerências entre práticas psicossociais em comunidade e projetos de transformação social: aproximações entre as Psicologias Sociais da Libertação e Comunitária. **Psico**, 36(1), 47-54, 2005.

GAIGER, L. I. **Sentidos e experiências da economia solidária no Brasil**. São Paulo: Unitrabalho; Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.

GOMES, F. P. et al. Economia Solidária e Desenvolvimento Local e Sustentável. Projecto Casa Brasil: MTE, SENAES, 2007.

GUERRA, P. Cómo denominar a las experiencias económicas solidarias basadas en el trabajo? Diálogo entre académicos latinoamericanos acerca de la polémica conceptual”, **Otra Economía, Revista Latinoamericana de Economía Social y Solidaria**, 1 (1), 2007. Disponível em: <http://www.riless.org/otraeconomia>.

GUARESCHI, P.; Veronese, J. L. Psicologia e Economia Solidária: Desafios e possibilidades. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, 25(2), 161-170, 2009

JOSÉ LUÍS ALVES DA SILVA e SANDRA ISABEL REIS DA SILVA. A economia solidária como base do desenvolvimento local, **e-cadernos CES** 02 | 2008, posto online no dia 01 dezembro 2008. Disponível em: <http://journals.openedition.org/eces/1451>; DOI: <https://doi.org/10.4000/eces.1451>. Acesso em Nov/2024.

LECHAT, N. M.e P. As raízes históricas da economia solidária e seu aparecimento no Brasil. **Leituras cotidianas**, 152, 2005. Disponível

em: [http://br.geocities.com/mcrost07/20050316a\\_as\\_raizes\\_historicas\\_da\\_economia\\_solidaria\\_e\\_seu\\_aparecimento\\_no\\_brasil.htm](http://br.geocities.com/mcrost07/20050316a_as_raizes_historicas_da_economia_solidaria_e_seu_aparecimento_no_brasil.htm).

MAZARO, L. M., MATSUKURA, T. S. LUSI, I. A. O. Economia solidária como estratégia de inclusão social pelo trabalho no campo da saúde mental: panorama nacional. **Cadernos Brasileiros de Terapia Ocupacional**, 2020.

MARTINS, M. F. Atividades comunitárias e desenvolvimento da consciência social. **Revista de Educação em Ciências**, 15(2), 257-266, 2007.

MONTEIRO, M. B. **Psicologia Comunitária**: Desenvolvimento e intervenção. Editora Universidade de São Paulo, 2004.

RAMM, L.V. et.al. POSSIBILITANDO DESVIOS: psicologia social do trabalho e economia solidária. **Anais...** XXII Congresso de Iniciação Científica da Universidade Federal de Pelotas. Pelotas, 2014.

SANTOS, B. de S; RODRÍGUEZ, C. Introdução: para ampliar o cânone da produção. In Boaventura de Sousa Santos (org.). **Produzir para viver**: os caminhos da produção não capitalista. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002, p. 23-78.

SANTOS, C. S. da, et. al. PSICOLOGIA & ECONOMIA SOLIDÁRIA: possíveis intervenções. **Diálogos**. Nº 31, p. 47-57, Abr, 2017.

SINGER, P. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

SATO, L., et al. (2017). **Psicologia do trabalho: Uma abordagem social**. Editora Universidade de São Paulo.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: A arte e a prática da organização aprendente. Editora Best Seller, 1990.

VERONESE, M. V. Subjetividade, trabalho e economia solidária. **Revista Crítica de Ciências Sociais**. N.84, Mar. 2009, p.153-167. Disponível em: <https://journals.openedition.org/rccs/416>

VERONESE, M. V. Análise de um empreendimento de economia solidária sob a ótica da sociologia das ausências e das emergências. **Ciências Sociais UNISINOS**, 41(2), 89-99, 2005a.

VERONESE, M. V. Possibilidades solidárias e emancipatórias no trabalho: Campo fértil para a prática da psicologia social crítica. **Psicologia & Sociedade**, 17(2), 58-69, 2005b.

VERONESE, M. V. e GUARESCHI, P. Possibilidades solidárias e emancipatórias do trabalho: Campo fértil para a prática da psicologia social crítica. **Psicologia & Sociedade**; n. 17, vol. 2, p. 58-69; mai/ago.2005.

VERONESE, M.V. Subjetividade, trabalho e solidariedade. **Aletheia** nº 24, jul./dez. 2006.

VERONESE, J. L. (2003). **Psicologia do trabalho e saúde do trabalhador**. Editora Universidade de São Paulo.

VEIGA.S. M. **Pensando o Brasil, a economia solidária e o desenvolvimento local**. Disponível em: [http://fmf.marista.edu.br/down/rs\\_ESDL.pdf](http://fmf.marista.edu.br/down/rs_ESDL.pdf), 2004.

ZANELLI, J. C.; BASTOS, A. V. B. Psicologia do trabalho: Uma análise da literatura. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, 20(2), 147-157, 2004.

## CAPÍTULO 2

### IMPACTO DAS RELAÇÕES DE GÊNERO NA PERFORMANCE ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE ACERCA DA EQUIDADE DE GÊNERO

**Jane Neteli Souza Santos<sup>1</sup>**

Faculdade Anhanguera de Itabuna Bahia  
[janeneteli.santos@gmail.com](mailto:janeneteli.santos@gmail.com)

**Quézia de Arcanjo Melo<sup>2</sup>**

Faculdade Anhanguera de Itabuna, Bahia  
[marketingqueziaarcanjo@gmail.com](mailto:marketingqueziaarcanjo@gmail.com)

**Tamyres Nunes Carvalho<sup>3</sup>**

Faculdade Anhanguera de Itabuna, Bahia  
e-mail [tamyres.nunes.carvalho@gmail.com](mailto:tamyres.nunes.carvalho@gmail.com)

## RESUMO

Este artigo investiga como as relações de gênero influenciam o desempenho organizacional, destacando o papel da inclusão e equidade de gênero para a inovação, retenção de talentos e competitividade no ambiente corporativo. Abordando dados qualitativos secundários, como relatórios da ONU e literatura especializada, a pesquisa explora desafios enfrentados por mulheres no mercado de trabalho, incluindo disparidades salariais, sub-representação em cargos de liderança e a divisão sexual do trabalho. Esses aspectos são importantes para a desvalorização de atividades associadas às mulheres e dificultam a ascensão profissional feminina, limitando o potencial de crescimento organizacional. O estudo analisa ainda a importância da diversidade cognitiva, uma vez que equipes diversas promovem a geração de ideias inovadoras e facilitam a resolução de problemas complexos. Além disso, a inclusão de po-

---

1 Graduanda do 5º Semestre do Curso de Psicologia da Faculdade anhanguera Itabuna-BA

2 Graduanda do 5º Semestre do Curso de Psicologia da Faculdade Anhanguera Itabuna-BA

3 Psicóloga, atuante na área clínica e escolar

líticas de equidade salarial e apoio à ascensão feminina têm se mostrado eficientes na redução do faturamento, ao promover a retenção de colaboradoras. Observe-se que a promoção da igualdade de gênero beneficia tanto as colaboradoras quanto a própria organização, contribuindo para um ambiente mais colaborativo e produtivo. Concluiu-se que, para maximizar o impacto positivo das relações de gênero no desempenho organizacional, é essencial que as empresas adotem práticas inclusivas que valorizem a diversidade e o talento feminino, rompendo com estruturas enraizadas que perpetuam desigualdades. Ao implementar essas práticas, as organizações não apenas fortalecem sua competitividade, mas também colaboram para a construção de um mercado de trabalho mais justo e equitativo.

**Palavras-chave:** Gênero, Equidade, Desempenho Organizacional.

## 1 INTRODUÇÃO

As relações de gênero no ambiente organizacional têm sido objeto de intensos debates nas últimas décadas, sobretudo devido à crescente conscientização sobre os impactos da inclusão e da equidade de gênero no desempenho das empresas. Em primeiro lugar, a diversidade de gênero tem se mostrado ser um fator crucial para a criação de ambientes mais inovadores e criativos. Inúmeras pesquisas (Page, 2008; Chamorro-Premuzic & Furnham, 2005; Heffernan, 2014) indicam que equipes diversas tendem a ser mais eficazes na solução de problemas complexos, uma vez que diferentes perspectivas se complementam, fomentando a inovação e gerando melhores resultados.

Neste contexto, as desigualdades de gênero se manifestam de diversas formas, desde a disparidade salarial até a sub-representação de mulheres em cargos de liderança e em setores tradicionalmente dominados por homens. Esses desafios não são meramente estatísticos; eles impactam a vida de milhares de indivíduos, moldando suas oportunidades, perspectivas e bem-estar.

Nesse sentido, a luta por igualdade de gênero no trabalho é uma questão multifacetada que exige uma análise crítica e a implementação de políticas efetivas. As normas sociais, frequentemente en-

raizadas em estereótipos de gênero, influenciam não apenas a maneira como homens e mulheres são percebidos em suas capacidades profissionais, mas também como eles são tratados em seus ambientes de trabalho.

Além disso, a inclusão vai além da simples presença; implica em criar um ambiente onde todas as vozes são ouvidas e valorizadas, onde a diversidade é celebrada como um ativo essencial para a inovação e a produtividade. A realidade do mercado de trabalho tem mostrado que, embora progressos tenham sido feitos nas últimas décadas em termos de inclusão e reconhecimento das competências femininas, muitos obstáculos ainda persistem.

Entretanto, a inclusão de gênero no mercado de trabalho pode ajudar a reduzir o turnover, um dos maiores desafios enfrentados pelas empresas. Organizações que promovem ambientes inclusivos tendem a manter seus colaboradores por mais tempo, resultando em maior satisfação no trabalho e menor rotatividade de funcionários. Em consequência, isso reflete positivamente na produtividade e no clima organizacional, fortalecendo a cultura da empresa e melhorando sua competitividade no mercado.

Outro ponto relevante é que a segregação ocupacional é um dos principais problemas, com mulheres frequentemente concentradas em setores de baixa remuneração e prestígio, como serviços e cuidados. Essa divisão não só perpetua a desigualdade salarial, mas também limita as possibilidades de ascensão profissional. Além disso, a falta de políticas de licença parental adequadas e a ausência de suporte para a conciliação entre vida profissional e pessoal agravam a situação, frequentemente levando mulheres a optar por carreiras menos desafiadoras ou a abandonar o mercado de trabalho.

Não obstante, a questão do desequilíbrio salarial entre homens e mulheres continua a ser uma barreira significativa no ambiente corporativo. Tal disparidade não afeta apenas a vida profissional das mulheres, mas também tem repercussões na economia como um todo. A redução dessa desigualdade é vista como uma oportunidade para ampliar o poder de compra das mulheres, resultando em impactos positivos na macroeconomia, além de fortalecer as finanças pessoais e familiares.



Em conformidade com essa análise, a inclusão de gênero também contribui para a melhoria da reputação das empresas. Organizações que se comprometem com políticas de inclusão e equidade são vistas com bons olhos por investidores e consumidores, o que gera valor intangível, como maior confiança e engajamento por parte de seus stakeholders. Assim, a promoção da igualdade de gênero deve ser encarada não apenas como uma responsabilidade social, mas também como um fator estratégico para o sucesso organizacional.

Paralelamente, muitas empresas ainda enfrentam desafios na implementação de políticas de equidade de gênero, especialmente em cargos de liderança. A falta de representação feminina em posições de poder dentro das corporações limita o potencial dessas organizações de inovar e competir no cenário global. Em suma, as empresas que adotam práticas inclusivas não apenas fortalecem suas estruturas internas, mas também criam um ambiente de trabalho mais justo e produtivo.

Diante disso, estabeleceu-se a seguinte pergunta de pesquisa para este estudo: Como as relações de gênero impactam a performance organizacional? Para responder a essa questão, foi formulado como objetivo geral avaliar impactos das relações de gênero na performance organizacional e como específicos: a) analisar as dinâmicas das relações de gênero no ambiente organizacional; b) estabelecer conexões entre essas relações e a performance organizacional, e c) destacar os impactos positivos da equidade de gênero.

Este trabalho é relevante, pois aborda como as relações de gênero impactam diretamente a performance organizacional, contribuindo para a inovação, retenção de talentos e redução da desigualdade salarial. Ao analisar esses efeitos, o estudo oferece insights valiosos para promover políticas de equidade de gênero que aumentam a eficiência das empresas e fomentam um ambiente de trabalho mais inclusivo. Além disso, ao destacar os benefícios da igualdade de gênero, esta pesquisa contribui para a ampliação do espaço das mulheres no mercado, fortalecendo sua posição e combatendo as disparidades históricas.

A metodologia baseia-se em análise qualitativa de dados secundários, revisando o relatório da ONU e pesquisas sobre equidade de gênero nas empresas em artigos científicos, monografias e autores

de livros. Serão analisados os impactos da diversidade de gênero na performance organizacional, com foco em inovação, turnover e desigualdade salarial. Esses dados serão utilizados para estabelecer relações entre gênero e desempenho.

O artigo está estruturado em cinco seções, iniciando por essa introdução, seguida de uma análise aprofundada sobre as dinâmicas de trabalho e relações de gênero. A terceira seção explora a conexão entre diversidade e inovação no ambiente organizacional. A quarta seção destaca o impacto das desigualdades salariais de gênero na macroeconomia. Finalmente, nas considerações finais, são discutidas as contribuições deste estudo para futuras pesquisas e práticas organizacionais voltadas para a promoção da igualdade de gênero.

## 2. TRABALHO, RELAÇÕES DE GÊNERO E INCLUSÃO

O mercado de trabalho, historicamente caracterizado por desigualdades estruturais, representa uma arena crucial para a análise das disparidades de gênero presentes na sociedade. Flávia Biroli (2018), em *Gênero e Desigualdades: Limites da Democracia no Brasil*, investiga como o acesso das mulheres ao trabalho e os tipos de ocupações disponíveis refletem a continuidade dessas desigualdades, mesmo em contextos democráticos. A autora destaca que, apesar dos avanços formais, como a ampliação de direitos trabalhistas, permanecem obstáculos significativos para uma inclusão plena e igualitária, perpetuando a segregação ocupacional e salarial, assim como limitações em termos de poder decisório e status social. Essa análise revela a necessidade de políticas que não apenas garantam direitos, mas que promovam uma transformação estrutural nas relações de gênero no mercado de trabalho.

### 2.1. A Desigualdade Estrutural no Acesso ao Trabalho

Biroli (2018) aponta que o mercado de trabalho brasileiro reproduz as relações de poder presentes na sociedade, sendo atravessado por hierarquias de gênero que limitam a participação plena das mulheres. Desde a Revolução Industrial, a inserção feminina no mercado

de trabalho foi marcada pela segmentação ocupacional, onde as mulheres eram direcionadas para atividades consideradas “femininas”, como serviços domésticos e cuidados, que historicamente são desvalorizados e mal remunerados. A autora afirma que “a entrada das mulheres no mercado de trabalho não rompeu com as desigualdades estruturais, mas as reproduziu em novas bases” (Biroli, 2018, p. 67).

Essa segmentação, segundo Biroli, não é apenas uma questão de escolha individual ou de qualificação, mas está profundamente enraizada em normas sociais e culturais que associam mulheres a determinadas funções e homens a outras, criando uma dicotomia entre o espaço público (trabalho formal, política) e o espaço privado (cuidado, tarefas domésticas). As mulheres, mesmo quando ingressam em setores de maior prestígio, enfrentam uma “segunda barreira”, que é a dificuldade de ascender a posições de poder ou liderança dentro das organizações, o que é frequentemente descrito como o “teto de vidro” (Biroli, 2018).

## 2. 2 O Impacto da Divisão Sexual do Trabalho

A divisão sexual do trabalho é um conceito central para entender as desigualdades de gênero no mundo laboral. Segundo Biroli (2018), essa divisão está na base da desvalorização das ocupações tradicionalmente femininas, especialmente aquelas relacionadas ao cuidado, como a enfermagem, educação infantil e trabalho doméstico. Essas profissões, apesar de serem essenciais para o funcionamento da sociedade, são frequentemente mal remuneradas e associadas a uma “vocação natural” das mulheres para cuidar dos outros. “A naturalização dessas tarefas como inerentemente femininas reforça a ideia de que essas ocupações não exigem qualificação ou que têm menor valor social” (Biroli, 2018, p. 112).

Essa dinâmica reflete-se também na dupla jornada enfrentada por muitas mulheres, que, além de suas atividades remuneradas, são frequentemente as principais responsáveis pelo trabalho doméstico e pelo cuidado familiar. Esse acúmulo de responsabilidades limita o tempo e a energia que as mulheres podem investir em sua qualificação e desenvolvimento profissional. Biroli destaca que “a assimetria na divisão do trabalho doméstico e de cuidados impede a autonomia plena

das mulheres, pois elas continuam sobrecarregadas por responsabilidades privadas, o que as coloca em uma situação de desvantagem no mercado de trabalho” (Biroli, 2018, p. 115).

A desvalorização do trabalho doméstico estende-se também à sua forma profissionalizada, que inclui uma grande maioria de mulheres. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 93% dos trabalhadores domésticos no Brasil são mulheres, muitas das quais estão sujeitas a condições precárias e informais de trabalho. Em 2008, dados da Revista Bioética revelaram que 72% dessas trabalhadoras atuavam sem carteira assinada, o que significa que elas não têm acesso a direitos trabalhistas e previdenciários essenciais, como licença-maternidade, aposentadoria e proteção contra demissões injustificadas (Revista Bioética 2008, p. 289).

A situação é ainda mais crítica para as mulheres negras e de baixa renda, que constituem a maioria das trabalhadoras domésticas e enfrentam condições de trabalho ainda mais adversas. A PNAD de 1995 mostrou que 56% das trabalhadoras domésticas no Brasil eram de origem negra e, entre essas, 23% realizavam jornadas superiores a 48 horas semanais (Revista Bioética, 2008, p. 289). Esse quadro ilustra como as mulheres negras e pobres são as mais afetadas pela precarização do trabalho, sendo frequentemente sujeitas a salários baixos e jornadas extenuantes.

Segundo Biroli, essa divisão entre o trabalho reprodutivo e produtivo reflete-se no mercado de trabalho e limita as possibilidades de ascensão profissional das mulheres, especialmente em setores considerados “femininos”, que são historicamente desvalorizados. “A entrada das mulheres no mercado de trabalho não rompeu com as desigualdades estruturais, mas as reproduziu em novas bases” (Biroli, 2018, p. 67). A falta de reconhecimento do trabalho doméstico e de cuidado como fundamental para a sociedade contribui para perpetuar a desigualdade de gênero e a exploração das mulheres em posições profissionais precarizadas.

## **2.4. As barreiras à inclusão plena**

Outro ponto crucial levantado por Biroli é a forma como a inclusão das mulheres no mercado de trabalho ocorre de forma assimétri-

ca. Mesmo com a ampliação da participação feminina nas últimas décadas, as mulheres continuam sub-representadas em cargos de poder e liderança, tanto no setor público quanto no privado. A autora chama a atenção para a persistência do “teto de vidro”, uma barreira invisível que impede as mulheres de alcançarem os níveis mais altos de tomada de decisão. “As mulheres continuam sendo minoria nas posições de liderança, e aquelas que chegam ao topo enfrentam a masculinização do poder, tendo que se adequar a normas e estilos de liderança masculinos para serem aceitas” (Biroli, 2018, p. 134).

Apesar do aumento da participação feminina no mercado de trabalho, as mulheres enfrentam o que Vaz (2013, p. 766) descreve como um “afunilamento hierárquico” – uma diminuição proporcional de sua presença nos níveis mais altos de poder. Em 2019, por exemplo, 62,6% dos cargos gerenciais no Brasil eram ocupados por homens, restando apenas 37,4% para mulheres (IBGE, 2021, p. 9). Além disso, o índice de mulheres em posições executivas de alta liderança, como CEOs, foi de apenas 36% no Brasil em 2021, um número superior à média global de 26%, mas ainda insuficiente para uma representação equitativa (Grant Thornton, 2021, p. 4). Esse cenário reflete a presença de estereótipos de gênero profundamente enraizados, que associam a liderança ao masculino, reforçando a ideia de que a liderança eficaz está vinculada a características vistas como masculinas (Duarte et al., 2009). Tal percepção limita o avanço feminino e evidencia uma cultura organizacional resistente à inclusão plena, onde mulheres enfrentam barreiras não apenas para ascender a cargos de liderança, mas também para exercerem sua autoridade com legitimidade.

Esse fenômeno não é apenas uma questão de discriminação direta, mas também de uma cultura organizacional que privilegia modelos masculinos de comportamento e liderança. Estudos mostram que mulheres em cargos de chefia muitas vezes têm suas competências questionadas ou são submetidas a escrutínio mais rigoroso em relação a seus colegas homens. Além disso, elas frequentemente precisam lidar com o chamado “duplo vínculo”: são esperadas para serem assertivas, mas não podem ser vistas como agressivas, ou então devem ser empáticas, mas sem parecerem frágeis. Essa exigência contraditória cria um ambiente hostil que limita o pleno exercício

de seu potencial de liderança (BIROLI, 2018). A autora também discute como o racismo e a classe social interagem com o gênero para criar diferentes tipos de exclusão e marginalização no mercado de trabalho. Mulheres negras, por exemplo, enfrentam barreiras ainda mais rígidas para avançar em suas carreiras e estão concentradas em ocupações de menor prestígio e remuneração. Biroli observa que “as desigualdades de gênero no Brasil estão entrelaçadas com o racismo estrutural, resultando em um cenário de exclusão para as mulheres negras, que têm menos oportunidades de ascensão social e profissional” (Biroli, 2018, p. 140).

## 2.5. A Luta pela igualdade no trabalho

As transformações no mercado de trabalho, ainda que lentas, foram impulsionadas por décadas de ativismo feminista, que colocaram em pauta a necessidade de políticas afirmativas e medidas de igualdade de gênero. Biroli enfatiza que a busca por equidade no trabalho exige não apenas mudanças legislativas, mas também uma transformação cultural profunda. “A inclusão das mulheres no mercado de trabalho só será plena quando houver uma mudança estrutural nas relações de poder entre os gêneros, o que envolve tanto o reconhecimento do valor do trabalho feminino quanto a redistribuição das responsabilidades domésticas e de cuidados” (Biroli, 2018, p. 162).

Políticas como a ampliação das licenças paternidade, a promoção de ambientes de trabalho mais flexíveis e a adoção de ações afirmativas para corrigir desigualdades históricas são passos importantes nessa direção. No entanto, essas medidas precisam ser acompanhadas por uma mudança nas normas sociais e culturais que sustentam as desigualdades. Biroli argumenta que “sem uma ruptura com os padrões tradicionais de gênero, as desigualdades no trabalho continuarão a ser reproduzidas, mesmo com avanços legais e institucionais” (Biroli, 2018, p. 166).

Além disso, é essencial reconhecer que o direito ao tratamento igualitário e digno no ambiente de trabalho é assegurado como um direito fundamental, servindo como base para uma convivência pacífica e para o respeito à diversidade, independentemente de gênero,

condição social ou econômica. Conforme Bulos, os direitos fundamentais representam “o conjunto de normas, princípios, prerrogativas, deveres e institutos, inerentes à sabedoria popular, que garantem a convivência pacífica, digna, livre e igualitária, independentemente de credo, raça, origem, cor, condição econômica ou status social”. Segundo essa perspectiva, esses direitos são alicerces essenciais para a dignidade humana, sem os quais “o homem não vive, não convive e, em alguns casos, não sobrevive.” Dessa forma, inclui-se o direito da mulher ao tratamento justo e à liberdade laborativa, possibilitando que ela busque oportunidades e a realização pessoal no trabalho. No entanto, esses direitos foram historicamente reprimidos por um sistema patriarcal que perpetua a ideia de superioridade masculina e limita as possibilidades de autonomia e desenvolvimento pleno das mulheres.

Por fim, a autora destaca a importância de pensar em um projeto democrático que inclua a perspectiva de gênero como central para a justiça social. Isso significa que as políticas de inclusão e combate às desigualdades no trabalho devem ser parte de um esforço mais amplo para construir uma sociedade verdadeiramente igualitária, onde as diferenças de gênero, raça e classe não determinam o destino social ou econômico das pessoas.

## 2.6. Diversidade cognitiva e inovação no contexto de gênero

O vínculo entre diversidade cognitiva e inovação é amplamente explorado na literatura sobre gestão e liderança. Segundo Vicente Falconi, em sua obra *O Verdadeiro Poder* (2010), “a diversidade dentro das equipes estimula o surgimento de novas ideias e soluções criativas para problemas complexos” (Falconi, 2010, p. 113). Nesse sentido, as mulheres, que historicamente foram excluídas de certos espaços decisórios no mercado de trabalho, podem trazer abordagens únicas e valiosas, fundamentadas em suas experiências e desafios distintos.

Essa pluralidade de ideias também favorece a criação de um ambiente de trabalho mais inclusivo e colaborativo. Segundo Scott E. Page, em *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies* (2008), “a diversidade cognitiva aumenta a capacidade das equipes de explorar diferentes pontos

de vista, o que resulta em maior inovação e melhores tomadas de decisão” (PAGE, 2008, p. 45). No entanto, essa diversidade só pode florescer plenamente quando o ambiente de trabalho valoriza e incentiva a participação de diferentes perspectivas, rompendo com as barreiras de gênero que ainda existem em muitas organizações.

## 2.7. A Importância da equidade de gênero para a inovação

A presença feminina nas organizações tem sido historicamente limitada a certos setores e cargos, o que impede uma exploração mais abrangente do potencial cognitivo que as mulheres podem oferecer. Conforme evidenciado por Biroli (2018), as mulheres muitas vezes enfrentam restrições em sua participação em cargos de liderança, o que limita suas oportunidades de contribuir de forma mais significativa para os processos de inovação. Ao reconhecer e corrigir essas desigualdades, as organizações podem garantir que estejam aproveitando plenamente a diversidade cognitiva existente dentro de suas equipes.

Esse entendimento é fundamental para construir ambientes que promovam a equidade de gênero como estratégia de inovação. Segundo Rosabeth Moss Kanter, em seu livro *Men and Women of the Corporation* (1977), “as mulheres muitas vezes trazem novas abordagens e questionamentos que, por serem diferentes das práticas tradicionais, acabam estimulando a inovação dentro das corporações” (Kanter, 1977, p. 98). A autora destaca que, ao incluir ativamente mulheres em posições de tomada de decisão, as organizações podem se beneficiar de novas soluções para problemas antigos, rompendo com a inércia de processos estabelecidos.

## 2.8. Diversidade cognitiva e desempenho organizacional

A relação entre diversidade cognitiva e desempenho organizacional tem sido amplamente documentada. Um estudo realizado por Tomas Chamorro-Premuzic e Adrian Furnham, em *Personality and Intellectual Competence* (2005), mostra que “grupos diversificados cognitivamente, incluindo a diversidade de gênero, tendem a ser mais eficazes na resolução de problemas e na geração de ideias criativas”



(Chamorro-Premuzic; Furnham, 2005, p. 147). Nesse sentido, a presença de mulheres nas equipes não apenas adiciona novas formas de pensar, mas também contribui para um ambiente de trabalho mais inovador e adaptável.

Além disso, a diversidade cognitiva dentro das organizações também está associada a uma maior resiliência diante de crises e desafios complexos. Segundo Margaret Heffernan, em *A Bigger Prize* (2014), “a diversidade cognitiva permite que as empresas respondam de maneira mais criativa e eficaz a mudanças abruptas no mercado, pois possuem uma gama mais ampla de ideias e soluções para se apoiar” (Heffernan, 2014, p. 183). Nesse contexto, as mulheres desempenham um papel crucial ao trazer diferentes perspectivas que podem ajudar a identificar oportunidades e mitigar riscos que uma equipe homogênea poderia ignorar.

## 2.9. Barreiras à diversidade cognitiva em função do gênero

Apesar dos benefícios reconhecidos, a diversidade cognitiva no ambiente de trabalho ainda enfrenta barreiras significativas, especialmente no que diz respeito à inclusão de mulheres em áreas tradicionalmente dominadas por homens. Em muitos casos, as mulheres são sub-representadas em setores estratégicos, como ciência, tecnologia, engenharia e matemática (STEM), o que limita sua capacidade de contribuir para processos de inovação nesses campos. Segundo Virginia Valian, em *Why So Slow? The Advancement of Women* (1999), “as barreiras invisíveis, como o viés de gênero, continuam a restringir o acesso das mulheres a posições de liderança e inovação, mesmo quando possuem qualificações equivalentes ou superiores” (Valian, 1999, p. 67).

Essas barreiras podem ser combatidas por meio de políticas organizacionais que promovam a inclusão de gênero e incentivem a diversidade cognitiva. Uma dessas estratégias envolve o desenvolvimento de programas de mentoria e redes de apoio que promovam a ascensão de mulheres a cargos de liderança e a sua participação em processos decisórios. Além disso, é necessário repensar as normas culturais dentro das organizações que perpetuam estereótipos de gênero e limitam a capacidade das mulheres de inovar.

### 3. INCLUSÃO DE GÊNERO NO MERCADO DE TRABALHO E REDUÇÃO DO TURNOVER

A inclusão de gênero nas organizações tem se tornado um tema central no contexto empresarial moderno. Diversos autores indicam que ambientes de trabalho mais diversos e inclusivos resultam em maior inovação, criatividade e desempenho organizacional. No entanto, um dos aspectos menos discutidos é o impacto da inclusão de gênero na redução do turnover, que se refere à rotatividade de funcionários em uma empresa. Este artigo explora a relação entre inclusão de gênero e redução do turnover, com base em uma análise das principais obras sobre o tema.

#### 3.1. Inclusão de gênero e desigualdades estruturais no mercado de trabalho

O mercado de trabalho tem sido um reflexo das disparidades de gênero que permeiam a sociedade. Flávia Biroli, em *Gênero e Desigualdades: Limites da Democracia no Brasil* (2018), descreve como a desigualdade no acesso ao trabalho é uma das principais barreiras para a inclusão plena das mulheres. A autora argumenta que, embora tenham ocorrido avanços significativos em termos de direitos trabalhistas, as mulheres ainda enfrentam obstáculos relacionados à segregação ocupacional e salarial. Além disso, as desigualdades de gênero permanecem enraizadas nas normas sociais e culturais. Biroli observa que “a entrada das mulheres no mercado de trabalho não rompeu com as desigualdades estruturais, mas as reproduziu em novas bases” (Biroli, 2018, p. 67).

Essa segmentação, que limita as mulheres a ocupações historicamente associadas ao trabalho de cuidado, prejudica seu crescimento profissional e impacta diretamente sua permanência no mercado de trabalho. Conforme Vicente Falconi (2010), a inclusão plena das mulheres requer uma reavaliação das estruturas de poder e a criação de políticas de inclusão que reconheçam e valorizem suas contribuições. Em sua obra *O Verdadeiro Poder*, Falconi destaca que “as desigualdades só se-

rão resolvidas quando houver uma mudança cultural dentro das organizações que promovam a equidade” (Falconi, 2010, p. 113).

### 3.2. A relação entre diversidade cognitiva e turnover

A diversidade cognitiva tem sido associada a benefícios organizacionais, como maior inovação e tomadas de decisões mais eficazes. Scott E. Page, em *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies* (2008), afirma que “a diversidade cognitiva aumenta a capacidade das equipes de explorar diferentes pontos de vista, o que resulta em melhores soluções e maior inovação” (Page, 2008, p. 45). Assim, a inclusão de mulheres em diferentes setores da organização é um fator determinante para garantir a diversidade de pensamento.

No entanto, a ausência de ambientes inclusivos pode resultar em altos índices de turnover entre mulheres, especialmente em setores onde elas são sub-representadas. Biroli (2018) discute que a falta de políticas de apoio à ascensão feminina em cargos de liderança agrava essa situação, destacando que “as mulheres continuam a enfrentar barreiras significativas para avançar em suas carreiras, o que contribui para sua exclusão ou desistência do ambiente corporativo” (Biroli, 2018, p. 134). Quando as empresas falham em fornecer suporte adequado para o desenvolvimento de suas colaboradoras, a rotatividade tende a aumentar, pois as mulheres muitas vezes buscam ambientes onde seu potencial seja mais valorizado.

### 3.2. Redução do turnover por meio da inclusão de gênero

A redução do turnover pode ser diretamente impactada pela implementação de políticas de inclusão de gênero nas organizações. Segundo Margaret Heffernan, em *A Bigger Prize* (2014), “empresas que promovem a diversidade de gênero conseguem criar um ambiente de trabalho mais resiliente e colaborativo, o que ajuda a reter talentos e reduzir a rotatividade” (Heffernan, 2014, p. 183). Quando as mulheres têm acesso a oportunidades iguais e são apoiadas em seu cresci-

mento profissional, elas tendem a permanecer mais tempo nas organizações, contribuindo para sua estabilidade e sucesso a longo prazo.

Além disso, políticas de inclusão que promovam a equidade salarial, a flexibilidade no ambiente de trabalho e programas de mentoria para mulheres podem desempenhar um papel crucial na retenção de talentos. Rosabeth Moss Kanter, em seu livro *Men and Women of the Corporation* (1977), observa que “as mulheres que sentem que suas contribuições são valorizadas e que possuem oportunidades de crescimento têm menor probabilidade de deixar suas posições” (Kanter, 1977, p. 98). Organizações que implementam essas práticas conseguem reduzir o turnover, ao mesmo tempo em que aumentam a satisfação e o engajamento de suas colaboradoras.

### 3.4. Políticas de inclusão e suporte à diversidade de gênero

Para garantir a inclusão plena das mulheres no mercado de trabalho e reduzir o turnover, é necessário que as organizações adotem políticas claras de suporte à diversidade de gênero. Virginia Valian, em *Why So Slow? The Advancement of Women* (1999), discute como o viés de gênero invisível continua a restringir o acesso das mulheres a posições de liderança e inovação, mesmo quando possuem qualificações equivalentes ou superiores às de seus colegas homens. A autora afirma que “as políticas organizacionais devem ser proativas na promoção da inclusão, não apenas em termos de contratação, mas também em apoio ao desenvolvimento contínuo das mulheres dentro da empresa” (Valian, 1999, p. 67).

Essas políticas devem incluir desde ações afirmativas até a promoção de uma cultura organizacional que valorize a equidade de gênero e a diversidade cognitiva. Conforme Chamorro-Premuzic e Furnham (2005), em *Personality and Intellectual Competence*, “grupos diversificados, incluindo a diversidade de gênero, tendem a ser mais eficazes na resolução de problemas, o que se reflete diretamente no desempenho organizacional e na retenção de talentos” (Chamorro-Premuzic; Furnham, 2005, p. 147). Empresas que investem em diversidade se destacam em inovação e desempenho, fatores essenciais para garantir a redução da rotatividade e o sucesso a longo prazo.

## 4. DESIGUALDADE SALARIAL DE GÊNERO E SEUS IMPACTOS NA MACROECONOMIA

A desigualdade salarial de gênero é um problema persistente nas economias modernas, com profundas implicações não apenas para as mulheres, mas também para a estrutura econômica de países e regiões. Essa disparidade entre os salários pagos a homens e mulheres que ocupam as mesmas funções ou funções equivalentes afeta diretamente o bem-estar das famílias, o crescimento econômico e a eficiência dos mercados de trabalho. Este artigo examina o impacto dessa desigualdade na macroeconomia, com base em estudos de diversos autores que destacam a importância da igualdade salarial para o desenvolvimento econômico sustentável.

### 4.1. A desigualdade salarial de gênero no contexto macroeconômico

De acordo com dados da Organização Internacional do Trabalho (OIT), as mulheres em todo o mundo ganham, em média, cerca de 20% menos do que os homens. No Brasil, essa diferença se mantém próxima à média global, e as mulheres enfrentam ainda mais barreiras quando são negras ou pertencem a grupos minoritários. Flávia Biroli, em *Gênero e Desigualdades: Limites da Democracia no Brasil* (2018), argumenta que essa diferença salarial tem raízes estruturais, vinculadas à segmentação ocupacional e ao valor social atribuído às ocupações tradicionalmente femininas. Ela aponta que “a naturalização do papel da mulher como cuidadora tem resultado na desvalorização de trabalhos relacionados ao cuidado e à educação, que são majoritariamente realizados por mulheres” (Biroli, 2018, p. 112).

Esse fenômeno impacta diretamente a economia ao restringir o acesso das mulheres a empregos mais bem remunerados e ao limitar seu poder de consumo, o que, por sua vez, afeta a demanda agregada. Além disso, a exclusão das mulheres de cargos de liderança e de setores estratégicos, como ciência e tecnologia, reduz o potencial de inovação e crescimento das economias.

## 4.2. Impactos na produtividade e crescimento econômico

A desigualdade salarial de gênero impacta negativamente a produtividade das economias. Pesquisas indicam que, quando as mulheres recebem salários justos, elas estão mais propensas a investir em sua educação e formação profissional, resultando em um aumento da produtividade e da eficiência no mercado de trabalho. De acordo com Rosabeth Moss Kanter, em *Men and Women of the Corporation* (1977), “a subutilização do talento feminino nas empresas, decorrente da discriminação salarial e da falta de oportunidades de promoção, resulta em uma perda significativa de produtividade e inovação” (Kanter, 1977, p. 98).

Além disso, a desigualdade salarial pode gerar um efeito negativo no crescimento econômico ao reduzir a participação feminina no mercado de trabalho. Segundo o Fundo Monetário Internacional (FMI), se as mulheres participassem da força de trabalho nas mesmas proporções que os homens, o PIB global poderia aumentar em até 28 trilhões de dólares até 2025. Isso demonstra que a desigualdade salarial não é apenas uma questão de justiça social, mas também um obstáculo ao desenvolvimento econômico.

## 4.3. Impactos na demanda agregada e consumo

A desigualdade salarial de gênero impacta diretamente a demanda agregada da economia. Com salários mais baixos, as mulheres têm menor capacidade de consumir bens e serviços, o que diminui o poder de compra de uma parte significativa da população. Vicente Falconi, em *O Verdadeiro Poder* (2010), destaca que “aumentar a remuneração das mulheres não é apenas uma questão de justiça, mas também uma estratégia para impulsionar o consumo, especialmente em economias onde as mulheres são responsáveis por uma grande parte das decisões de compra” (Falconi, 2010, p. 113).

Essa dinâmica é particularmente relevante em países em desenvolvimento, onde o consumo das famílias representa uma parte significativa do PIB. Mulheres que ganham salários justos tendem a investir mais em educação, saúde e bem-estar de suas famílias, o que,

a longo prazo, contribui para o crescimento sustentável. Além disso, a redução da desigualdade salarial poderia incentivar uma maior participação feminina na força de trabalho, aumentando a oferta de trabalho e, consequentemente, o crescimento econômico.

#### 4.4. Desigualdade salarial e investimentos em capital humano

A desigualdade salarial de gênero também afeta os investimentos em capital humano. Quando as mulheres são desvalorizadas no mercado de trabalho, há menos incentivo para que elas busquem formação acadêmica e profissional. Isso, por sua vez, leva a uma menor qualificação da força de trabalho feminina, perpetuando um ciclo de desigualdade e ineficiência econômica. Muitas organizações encontram resistência interna à mudança, especialmente em culturas onde a desigualdade de gênero está profundamente enraizada. Essa resistência pode dificultar a aceitação de políticas de equidade salarial e atrasar sua implementação eficaz.

Scott E. Page, em *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies* (2008), observa que “a falta de incentivo para a educação e qualificação feminina, derivada da desigualdade salarial, reduz o potencial cognitivo e inovador das sociedades” (Page, 2008, p. 45). Portanto, promover a equidade salarial entre homens e mulheres é uma forma de aumentar os investimentos em capital humano e, consequentemente, a capacidade de inovação e competitividade das economias.

#### 4.5. Políticas de equidade salarial e seus efeitos macroeconômicos

Diversos países têm adotado políticas de equidade salarial como forma de combater a desigualdade de gênero e melhorar o desempenho econômico. O acesso igualitário a oportunidades de trabalho e remuneração, bem como a promoção de políticas de equilíbrio entre vida pessoal e profissional, são estratégias que visam a corrigir as desigualdades históricas no mercado de trabalho. Ao garantir que todos os trabalhadores recebam salários justos e equitativos por trabalho equivalente, às políticas de equidade salarial aumentam o po-

der de compra das mulheres, permitindo-lhes investir mais em educação, saúde e bens de consumo. Isso, por sua vez, estimula a demanda agregada e pode impulsionar o crescimento econômico.

Virginia Valian, em *Why So Slow? The Advancement of Women* (1999), argumenta que políticas de equidade salarial não apenas favorecem as mulheres, mas também resultam em economias mais eficientes e resilientes. Ela afirma que “a redução das disparidades salariais aumenta a mobilidade social e econômica das mulheres, contribuindo para o crescimento inclusivo e para a sustentabilidade econômica a longo prazo” (Valian, 1999, p. 67).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluindo, este estudo teve como objetivo avaliar os impactos das relações de gênero na performance organizacional.

Ao analisar as relações de gênero no ambiente organizacional foi possível observar que ainda persiste uma hierarquia de gênero que impacta o acesso das mulheres a esse espaço. Mesmo quando conseguem ingressar, seu acesso é limitado por desigualdades estruturais que dificultam o avanço em posições de liderança e crescimento na carreira. Nas últimas décadas indica que, apesar dos avanços tecnológicos e das inovações nos processos de trabalho, a desvalorização das mulheres permanece alarmante. Essa disparidade se manifesta em salários mais baixos, na sub-representação em áreas técnicas e científicas e na escassez de mulheres em posições de liderança.

Além disso, muitas estruturas organizacionais perpetuam estereótipos de gênero, criando barreiras que dificultam o crescimento profissional feminino. A cultura corporativa, muitas vezes dominada por uma perspectiva masculina, impede a inclusão e a promoção da diversidade, resultando em ambientes que desestimulam o desenvolvimento de talentos femininos e ignoram suas valiosas contribuições.

E assim, nos últimos anos, movimentos por igualdade de gênero têm se fortalecido, incentivando as empresas a reavaliar suas políticas de recrutamento, promoção e diversidade. No entanto, ainda há um longo caminho a percorrer para assegurar que as mulheres tenham oportunidades e reconhecimento equivalentes aos de seus colegas homens.



Autores como Flávia Biroli e Vicente Falconi corroboram com essa visão ao afirmar que a desigualdade sexual no ambiente de trabalho está enraizada em normas e estruturas sociais que associam as mulheres, tradicionalmente, à esfera doméstica e aos cuidados, e os homens ao papel de provedores. Impactando diretamente as oportunidades e condições de atuação das mulheres no mercado, perpetuando a ideia de que elas teriam uma participação secundária na vida profissional.

O que reforça a importância de que a inserção de mulheres no ambiente organizacional pode transformar não apenas suas vidas pessoais, mas também impactar significativamente a economia global. Com mais oportunidades e acesso a recursos, as mulheres ampliam sua autonomia financeira e se tornam agentes de mudança, impulsionando o consumo e o investimento em suas comunidades. Essa dinâmica promove o empoderamento feminino e contribui para o crescimento econômico sustentável, criando um ciclo positivo que beneficia toda a sociedade.

Por fim, essas reflexões abrem espaço para futuras pesquisas que explorem a eficácia de políticas específicas de inclusão de gênero em diferentes setores, assim como estudos longitudinais que acompanhem o impacto da diversidade no desempenho organizacional ao longo do tempo. Além disso, é relevante investigar como a interseccionalidade de gênero, raça e classe influencia a experiência das mulheres no mercado de trabalho, oferecendo uma visão mais abrangente dos desafios e oportunidades de inclusão. Portanto, é crucial que as organizações adotem práticas mais inclusivas e fomentem uma cultura de respeito e valorização da diversidade, visando um futuro mais igualitário e colaborativo no ambiente de trabalho.

## REFERÊNCIAS

BIROLI, Flávia. **Gênero e Desigualdades**: Limites da Democracia no Brasil. São Paulo: Editora Unesp, 2018.

CHAMORRO-PREMUZIC, Tomas; FURNHAM, Adrian. **Personality and Intellectual Competence**. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2005.

FALCONI, Vicente. **O Verdadeiro Poder**. Rio de Janeiro: Editora Globo, 2010.

PAGE, Scott E. **The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies**. Princeton: Princeton University Press, 2008.

HEFFERNAN, Margaret. **A Bigger Prize**. New York: Random House, 2014.

VALIAN, Virginia. **Why So Slow? The Advancement of Women**. Cambridge: MIT Press, 1999.

KANTER, Rosabeth Moss. **Men and Women of the Corporation**. New York: Basic Books, 1977.

LUIZ, A.; CAROLINA, A.; RAMOS, M. BARREIRAS NA CARREIRA FEMININA NO SERVIÇO PÚBLICO. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 17, n. 4, p. 140–159, 2023.

PORTO, Dora. Trabalho doméstico e emprego doméstico: atribuições de gênero marcadas pela desigualdade. **Revista Bioética**, v. 16, n. 2, p. 287-303, 2008. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/4417/441776221010/html/>. Acesso em: 01.11.2024

SIQUEIRA, Dirceu Pereira; SAMPARO, Ana Julia Fernandes. Os direitos da mulher no mercado de trabalho: da discriminação de gênero à luta pela igualdade. **Revista Direito em Debate**, Ijuí, ano XXVI, n. 48, p. 287-325, jul./dez. 2017. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/revistadireitoemdebate>. Acesso em: 01.11.2024

## CAPÍTULO 3

### SAÚDE MENTAL E BEM-ESTAR NO AMBIENTE DE TRABALHO

**Edilma Nascimento dos Santos Nery<sup>1</sup>**

Anhanguera, Bahia  
[edilmanery92@gmail.com](mailto:edilmanery92@gmail.com)

**Livia dos Santos Gomes<sup>2</sup>**

Anhanguera, Bahia  
[liviagomeslg03@gmail.com](mailto:liviagomeslg03@gmail.com)

**Anna Rúbia Pirôpo<sup>3</sup>**

Anhanguera, Bahia  
[ana.rubia@cogna.com.br](mailto:ana.rubia@cogna.com.br)

#### RESUMO

O presente artigo discute a importância da saúde mental e a sua relação com o bem-estar no trabalho, o quanto um ambiente organizacional nada saudável pode impactar na saúde dos seus colaboradores, sobretudo no que tange ao aspecto emocional. Faz-se relevante abordar este assunto e trazer quais os riscos e fatores psicossociais que podem afetar as relações de trabalho, como também gerar impactos na produtividade individual e no resultado final da empresa. A metodologia utilizada foi de natureza qualitativa e analítica com base em livros, artigos, teses e relatórios. As principais conclusões do estudo apontam que a relação entre bem-estar e saúde no ambiente de trabalho está associado a fatores como qualidade do ambiente organizacional, organizacional e dessa forma, ambientes que possuem suporte psicológico, e uma gestão mais humanizada, são capazes de promo-

---

1 Graduanda do 5º Semestre do Curso de Psicologia da Faculdade Anhanguera Itabuna-BA.

2 Graduanda do 5º Semestre do Curso de Psicologia da Faculdade Anhanguera Itabuna-BA.

3 Psicóloga, Especialista em Neuropsicologia, Organizacional e do Trabalho, Psicologia Clínica e Avaliação e Reabilitação neuropsicológica.

ver melhor saúde mental dos trabalhadores, bem como, atua na prevenção do adoecimento.

**Palavras-chave:** Saúde Mental. Bem-estar. Ambiente de trabalho.

## 1 INTRODUÇÃO

A saúde mental é um tema amplamente discutido em diferentes esferas, seja no meio científico quanto em situações do senso comum. Quando este, se estende para as relações laborais, proporciona o olhar e estudos em torno dos conceitos de ambiente desafiador, esgotamento físico e mental, situações de amplo estresse, esgotamento, adoecimento em virtude do trabalho, tudo isso para mostrar que um ambiente organizacional tido como saudável influencia positivamente no desempenho individual.

Sabe-se que o bem-estar no trabalho está ligado a questões que envolvem a promoção saúde mental., principalmente no que diz respeito a estrutura oferecida por esse ambiente e o devido suporte emocional quando necessário para o seu colaborador, uma vez que, se a pessoa não está mentalmente bem, e o ambiente organizacional não contribui positivamente, ela não conseguirá ter motivação e produtividade, resultando em um mal desempenho no que ela está exercendo e causando estresse. O psicólogo e sociólogo Robert Karasek (1979) fala do quanto as exigências do trabalho elevadas podem resultar no estresse.

A atividade de trabalho é uma das atividades mais relevantes da vida humana, é o lugar em que as pessoas passam maior parte do seu tempo, e se o indivíduo já está com questões delicadas em outras áreas da sua vida, e o ambiente organizacional não apresenta reforçadores positivos e acolhimento para esse colaborador, pode-se surgir diferentes percalços, como por exemplo, o absenteísmo, afastamentos, faltas justificadas e injustificadas, entre outros. Steers (1988), ressalta inclusive que a ausência de reforços positivos no ambiente de trabalho pode levar à desmotivação, o que por sua vez, aumenta as chances de comportamento indesejado, como faltas e absenteísmo.

No ambiente de trabalho, aspectos como sobrecarga, pressões, exigências excessiva, prazos curtos e uma relação com pou-

ca interação de qualidade entre os colaboradores, podem influenciar e/ou contribuir para o adoecimento mental dessas pessoas. Identificar estas questões sobre saúde mental nos trabalhadores são essenciais, para que essa comunidade que adoece em decorrência do trabalho, não cresça. Christina Maslach (1982) em seu livro sobre “Burnout: o custo do cuidado” fala sobre como essas pressões e exigências, faz com que o trabalhador possa começar a se sentir exausto. (Maslach, 1982),

A liderança é um outro aspecto que tem um papel fundamental em promover o bem-estar no trabalho para os colaboradores, visando dessa forma, ambientes mais saudáveis, bem como, uma maior e melhor produtividade da empresa. Criar condições laborais nesse ambiente vai ajudar a gerir melhor o estresse que muitas vezes é provocado no trabalho, mantendo um equilíbrio entre as demandas e a satisfação desses colaboradores que é de suma importância para a empresa, promovendo dessa forma uma valorização da saúde mental dos trabalhadores.

Neste contexto, buscando entender melhor as relações entre saúde mental e a satisfação nos ambientes de trabalho, estabeleceu-se como questão de pesquisa: “Quais os principais fatores psicossociais e possíveis intervenções psicológicas que podem contribuir para a saúde mental de trabalhadores no ambiente de trabalho? Para responder a esta pergunta estabelecida, foi construído o seguinte objetivo geral: Investigar como a ciência psicológica pode contribuir para o bem-estar dos trabalhadores no ambiente de trabalho. Como objetivos específicos, traçou-se: 1- Analisar o crescimento de patologias relacionadas ao trabalho; 2- Identificar fatores psicossociais para o adoecimento de trabalhadores; 3- Evidenciar os benefícios dos tratamentos psicológicos no trabalho.

Dessa forma, mudanças constantes, externas e internas podem desencadear fatores psicossociais muitas vezes significativos e que afetam a saúde mental dos trabalhadores. Diante disso, estudar a saúde mental e o bem-estar no ambiente de trabalho é fundamental, sendo, portanto, necessário compreender tanto os aspectos de bem-estar dos trabalhadores, como também as contribuições sociais e científicas que o estudo oportunizará para o desenvolvimento de am-

bientes de trabalho que possam promover produtividade e ao mesmo tempo gerar impactos positivos no nível individual e organizacional.

A metodologia do estudo é de natureza qualitativa e analítica com auxílio da revisão de literatura realizada em livros, artigos, teses e relatórios relevantes publicados dos últimos anos. A pesquisa é do tipo bibliográfica com foco em coletar as informações necessárias para esse estudo, visando compreender como este assunto tem sido abordado e promover um conhecimento do quanto a saúde mental e bem-estar no trabalho é de suma importância.

## **2.1 O crescimento de patologias relacionadas ao trabalho**

Com a revolução industrial a área do trabalho passou por muitas mudanças, tanto no que diz respeito a pontos positivos, como produção em massa, crescimento econômico, melhoria do padrão de vida, desenvolvimento de tecnologias, novos meios de transporte, etc, como também no que diz respeito a pontos negativos, como aumento na poluição ambiental, desenvolvimento desigual, más condições de trabalho esgotamento de recursos naturais, crescimento desordenado das cidades, entre outros. (Cavalcante e Silva 2011).

Nesse contexto, Polaniy (2012) certifica que a revolução industrial e seu progresso em escala grandiosa produziu significativa desarticulação social, com comprometimento na busca da lucratividade pelos detentores dos meios de produção e pela degradação da mão de obra em mercadoria transformando a economia em um sistema de mercado autorregulável, desencadeando assim a precarização do trabalho, das condições laborais, da exploração do trabalhador, entre outras mazelas, fazendo com que, o ser humano fosse buscando cada vez mais, esmero e alta performance, exigindo assim mais esforço do corpo e do emocional.

Os resultados desse cenário a médio e longo prazo é notório, como fatores físicos, quanto psicossociais negativos, baixo controle sobre o trabalho, tensão causado pelo ritmo acelerado, grande demanda quantitativa qualitativa, impedimento de contatos, conflitos, ausência de apoio social, baixa possibilidade de desenvolvimento, pressão ocasionada pelo controle automático, tarefas rotineiras e fragmentadas, monotonia e tédio.

As consequências para os trabalhadores são indivíduos visivelmente doentes, com problemas musculoesqueléticos, visuais, doenças cardiovasculares e mentais relacionadas ao trabalho, isso acontece dentro e fora das empresas. (Reis, Fernandes, Gomes, 2010)

O trabalhador ficou em estado de sofrimento, aumentado assim o risco de doenças provocadas pelas atividades no ambiente laboral, tanto físicas quanto mentais, bem como o aumento do índice de afastamento dos trabalhos.

No que diz respeito a ocupação dos trabalhadores, no período de 2013 a 2022 foram notificado a 2.880 transtornos mentais relacionado ao trabalho (TMRT) no estado de Minas Gerais, e as cinco profissões mais prevalentes foram as seguintes, em ordem decrescentes: 4,65% eram agentes comunitários da saúde; 4,41% técnicos e auxiliares de enfermagem; 3,47% enfermeiros; 3,44% professores da educação de jovens e adultos do ensino fundamental e 3,09%, escrivão de banco, (Silvério, Franco, Ribeiro, 2024).

Segundo o Ministério da Saúde que atualizou a lista de doenças relacionadas ao trabalho, depois de 24 anos, o resultado é a incorporação 165 novas patologias. Quase três milhões de casos de doenças ocupacionais foram atendidas pelo Sistema Único De Saúde SUS nos últimos 15 anos. As pesquisas tem apontado que o afastamento do trabalho por saúde mental disparou 20% em 2023 (Erich, 2024).

Para se entender sobre os conceitos acerca de saúde, especialmente quando se trata de saúde no ambiente de trabalho, tem-se que levar em consideração alguns aspectos importantes, ligados, inclusive, a questão legal e também as que são determinadas por órgãos internacionais, como por exemplo, a Organização Mundial da Saúde (OMS) que traz o conceito de saúde para muito além de ausência de doenças, ela considera saúde como o bem-estar na sua totalidade.

Existe ainda o conceito marxista de saúde, doença como é determinado pela sociedade e também o de Canguilhem que valoriza a possibilidade para o enfrentamento de risco, como se portar ante o inesperado de cair e levantar-se, de adoecer e se curar (Freitas, 2021).

Do mesmo modo, a saúde Ocupacional (SO), aspecto legal dentro das organizações, é definida como um setor obrigatório nas pequenas, médias e grandes empresas dos países desenvolvidos e

economicamente bem estabelecidos. Tal determinação vem desde a segunda guerra mundial, que herdou a medicina do trabalho e da higiene industrial. (Freitas, 2021). Ela age na prevenção de doenças e problemas relacionados ao trabalho, tanto física, quanto mental, muitas vezes causadas pela rotina e/ ou ambiente laborais.

Outro conceito é a saúde do trabalhador (ST) que se aprofunda no campo das lutas sindicais pelo direito à saúde e a vida. Essa nomenclatura ganhou destaque nos países do hemisfério norte por volta de 1970. A ST tem a promoção, manutenção do bem-estar físico, mental e social como o seu principal objetivo, trazendo assim a prevenção de agravos pelas condições de trabalho, manutenção das aptidões fisiológicas e psicológicas no ambiente de trabalho. (Osório da Silva, 2017).

Dessa forma, os conceitos acerca de saúde no ambiente de trabalho, a saúde do trabalhador e a saúde ocupacional, entre outras áreas, foram aos poucos buscando garantir melhor desempenho das atividades nos ambientes laborais, atentando-se para os possíveis problemas e doenças gerados pelas ocupações/atribuições do trabalho, com vistas a oferecer uma melhor qualidade de vida ao trabalhador.

No entanto, algumas patologias afetam diretamente o bem-estar dos trabalhadores, consequentemente suas habilidades e desempenho, a exemplo da Síndrome de *Burnout* ou do Esgotamento Profissional que é o estado de tensão emocional e estresse crônicos provocado por condições de trabalho seja ela física, emocional e psicológica desgastante. O termo *Burnout* surgiu em 1974, pelo psicanalista Herbert Freudenberger, tem origem inglesa: *Bur* significa “queimar” enquanto *out* corresponde a “fora”, exterior. A tradução literal é “queimar para fora” ou “consumir se de dentro para fora”, “combustão completa” (Viena e Araújo 2019).

Pesquisas realizadas sobre patologias oriundas do trabalho revelam que uma em cada quatro pessoas sofrem de *Burnout*. (Piai, 2023). Em 2019, foi incluído na 11ª classificação Internacional de doenças e problemas relacionados à Saúde (CID 11 Código QD85) da OMS, que a define como uma síndrome conceituada como resultante do estresse crônicos no local de trabalho que não foi gerenciado com sucesso. É considerada o último nível de exaustão emocional, caracterizado por um colapso físico e mental (Fasanella, 2022).



Os sintomas vão evoluindo gradativamente até atingir o pico do estresse. Ela está diretamente relacionada com ações e proceder negativo envolvendo o trabalho. É uma experiência subjetiva que traz prejuízos práticos e emocionais para o trabalhador e para onde ele está prestando serviços (Fasanella, 2022).

Suas causas mais frequentes são: horas/volume de trabalho, insegurança, falta de apoio nas funções, ser vítima de assédio, falta de clareza de funções, falta de independência na gestão do trabalho. Seus principais sintomas são: tensão emocional, estresse crônica, nervosismo, sofrimento psicológicos problemas físicos como dor de barriga, cansaço excessivo e tonturas (Fanasella, 2022).

Para a OMS existem pontos fundamentais que caracterizam a *Burnout* são elas: falta de energia e exaustão, distanciamento mental do trabalho. Redução de eficácia. Seu diagnóstico é feito de forma clínica e deve contextualizar a história do paciente e sua relação com o trabalho, e, deve ser feito pelo psicólogo ou psiquiatra que os orientará qual melhor tratamento para cada caso específico (Quitaniha, 2022).

Um outro transtorno que tem se tornado muito frequente, não apenas na área organizacional, mas em todas as áreas sociais, é a ansiedade, que tem causado grandes sofrimentos aos indivíduos e prejuízos profissional. Segundo o DSM-5-TR, traz o transtorno de ansiedade incluindo transtorno que compartilham características de medo e ansiedade excessiva e perturbações comportamentais relacionados. O medo é a resposta emocional a ameaça iminente real ou percebida enquanto a ansiedade é a antecipação de ameaça futura. Esses dois estados se sobrepõem e também se diferenciam, o medo está associado a excitabilidade autonômica aumentada, necessária para luta ou fuga, pensamento de perigo imediato e comportamento de fuga, já a ansiedade é mais associada a tensão muscular e vigilância em preparação para o perigo futuro e comportamentos de cautela ou esquiva. (DSM-5-TR,2023).

Compreende-se que 264 milhões de pessoas sofrem com ansiedade, com diversos tipos e graus. No Brasil tem mais de 9% da população com ansiedade, passando três vezes mais a média mundial, 25% das pessoas sofreram com esse transtorno, ao longo da vida, isso em todo o mundo. Os transtornos mentais e comportamentais

(TMC) relacionados ao trabalho tem efeito clínico significativos, acarretando prejuízos, sofrimento e danos para o funcionamento mental, envolvendo fatores orgânicos, sociais, genéticas, químicos ou psicológicos que pode ser causado por exposição crônica estressoras, atores psicossociais desfavoráveis, queixas psicomotoras, sintomas psiquiátricos, mudanças no bem-estar no trabalho. (OMS, 2016).

Quando os sintomas da ansiedade não são tratados, eles persistem, trazendo má qualidade de vida e um enorme fardo econômico, consequentemente desenvolvendo fortes impactos, como distúrbios do estresse e particularmente pós-traumático. (Pinho, Marques, Góes, Alencar, Astrês, 2019).

Um outro transtorno que também tem afetado o corpo de trabalhadores é a depressão, que atinge qualquer gênero, raça, idade e qualquer nível econômico e também é um forte fator para o suicídio. O DSM-5-TR define o transtorno depressivo como presença de humor triste, vazio ou irritável, acompanhado de alterações somáticas e cognitivas que afetam significativamente a capacidade de funcionamento do indivíduo. (DSM-5-TR.2023). A depressão tem origem multifatorial, suas causas estão relacionadas a fatores genéticos, biológico emocionais e sociais.

No contexto laboral, primeiro deve-se entender que o trabalho traz benefícios e bem-estar ao cidadão, capacitando, trazendo dignidade, mostrando seu potencial, no entanto, o transtorno tira tudo isso da pessoa e quem está à sua volta não o compreende, por isso, o conhecimento aprofundado desse transtorno é de suma relevância para o indivíduo e também para a organização na qual ele trabalha, pois, a pessoa pode perder suas capacidades de continuar exercendo sua profissão. O embate entre esses dois pontos torna uma situação polêmica entre o campo de saúde mental e da produtividade, uma vez que, os impactos da depressão são visíveis, tanto na falta de trabalho, como no excesso dele. (Santos, Sampaio, Maciel, 2021)

## **2.2 Fatores psicossociais para o adoecimento de trabalhadores**

Se faz necessário compreender que a saúde mental é muito importante para que os trabalhadores exerçam suas funções de forma

regular, levando em consideração um ambiente organizacional com boas relações que venha ser propício para um bem estar saudável, conforme explica Dejours (1992), ao reafirmar que uma organização de trabalho mais rígida resulta em uma divisão do trabalho mais acentuada, o que diminui o conteúdo significativo das tarefas, levando a um aumento do sofrimento entre os trabalhadores.

Ademais, precisa-se levar em conta também as relações interpessoais, os fatores externos que são as pressões sociais e econômicas, falta de reconhecimento, excesso de demandas, falta de flexibilidade e etc, tudo corrobora para que esses trabalhadores fiquem adoecidos mentalmente. Identificar quais são os fatores psicossociais é de suma importância para promover um ambiente organizacional saudável. (Gallo, 2018).

De acordo com Chiavenato (2014), uma boa relação com os empregados e boa comunicação deve ser uma via de mão dupla, além de cooperação e proteção, pois as pessoas precisam sentir que o ambiente em que trabalham é agradável e seguro. A organização, portanto, deve ter regras claras e saber lidar com os conflitos que podem existir, buscando uma forma de solucioná-los.

Segundo Dejours (1994) para transformar um trabalho exaustante em um trabalho equilibrante, precisa-se flexibilizar a organização do trabalho, de modo a deixar maior liberdade ao trabalhador para rearranjar seu modo operatório e para encontrar os gestos que são capazes de lhe oferecer prazer. É imprescindível que haja uma satisfação dos trabalhadores no ambiente organizacional para prevenir esse adoecimento mental. Logo, se há nesse trabalhador satisfação naquilo que ele faz e também há um ambiente organizacional favorável, vai haver mais produtividade e um melhor desempenho (Dejours, 1994).

As empresas se preocupam tanto com uma boa produtividade e um bom rendimento e por vezes esquecem que se esses trabalhadores estão adoecidos. É preciso ter em mente que não há boa performance no ambiente de trabalho, se não derem um devido suporte emocional para esses colaboradores. Neste sentido, Lorentz, Lima e Maestro Filho (2011) argumentam que, na busca por produtividade e competitividade, certos modelos de gestão adotam estilos agressivos e promovem conflitos internos como forma de estimular a concorrên-

cia. No entanto, esses métodos podem ser cooperantes prejudiciais tanto para a empresa quanto para os funcionários.

Outro fator que colabora para o adoecimento são as relações difíceis com os colegas, gerando conflitos e causando um ambiente totalmente estressante, como também a ausência da valorização dos supervisores em detrimento de alguma função, impactando na autoestima do trabalhador podendo causar inseguranças e desmotivação na sua função colaborando para uma queda na produtividade.

De acordo com Glasser (1965), a felicidade no ambiente de trabalho é alcançada por meio da liberdade de escolha e pela satisfação das necessidades. Freud (1929/1974, p.174) também argumenta que “a satisfação no trabalho é alcançada quando ele é escolhido livremente, permitindo a sublimação de impulsos instintivos”. No entanto, observa-se que a maioria das pessoas se dedica ao trabalho por necessidade, refletindo uma aversão geral à atividade laboral, o que gera dificuldade.

Conforme já referenciado, se tratando da exaustão e estresse gerado no trabalho, o que tem atingido muito essas pessoas, são os transtornos mentais. Como exemplo, temos o *Burnout* principalmente. A principal causa dessa doença é o excesso de trabalho. Isso é um fator de grande risco, porque não só afeta o emocional, como também o psíquico e o físico, produzindo um absenteísmo. “A atividade da pessoa e o clima organizacional que a cerca representam fatores importantes na determinação da qualidade de vida no trabalho – QVT”. (Chiavenato, 2014, p. 420).

Como apresentado, o trabalho vem se estruturando de forma diferente e suas novas configurações, tem provocado sequelas na saúde mental do trabalhador, através desses fatores psicossociais das empresas como as relações interpessoais, carga horária pesada, condições do trabalho insalubres, pressões psicológicas, aumentando o risco de estresse e problemas psíquicos, que não só atrapalham no ambiente organizacional, como na vida pessoal também.

Ademais, não só o ambiente de trabalho deve ser saudável, como também é necessário saber gerenciar as emoções nesse lugar que exige tanto do colaborador. No ambiente de trabalho, isso é crucial, pois um bom manejo das emoções promove uma maior resiliên-

cia e bem-estar, além de melhorar a comunicação e o relacionamento interpessoal. (Goleman, 1995).

Segundo Lyubomirsky (2007), o bem-estar no trabalho não está ligado apenas a condições externas como a remuneração, mas também a maneira como nos sentimos em relação ao trabalho. O êxito profissional está altamente interligado ao senso de competência e ao propósito que o trabalho fornece. É importante garantir que as pessoas estejam em posições que se encontrem em linha com as suas competências, habilidades e expectativas, pois isso corrobora para o bem-estar no trabalho.

Portanto, abordar esses fatores é crucial para promover um lugar de trabalho mais saudável para esses trabalhadores e propiciar realmente uma saúde mental, prevenindo um adoecimento. Assim sendo, existe várias formas de identificar esses fatores psicossociais, entre elas, a adoção de práticas como reuniões, cuja finalidade seria ouvir dos seus colaboradores aquilo que deve melhorar na empresa, fazendo eles se sentirem que suas opiniões são valorizadas, pode trazer resultados positivos.

Outra forma, é a aplicação de questionários/pesquisas sobre satisfação no trabalho e sobre relações entre os colegas, buscando dessa forma, uma análise e avaliação de indicadores do que não está bem, para que haja esse suporte emocional.

Deste modo, identificar os fatores, que tem causam o adoecimento dos colaboradores, pode trazer contribuições para a saúde mental e bem-estar no trabalho, afinal, conforme nos traz a Organização Mundial da Saúde, o ambiente profissional é um dos principais espaços para a adoção de medidas e prevenção de problemas de saúde mental.

Sendo assim se faz necessário se atentar cada vez mais a esses fatores que tem afetado muito a saúde mental dos trabalhadores, gerando consequências, por falta muitas vezes, de suporte psicológico, ocasionando assim, um mal-estar no ambiente organizacional, bem como a redução da produtividade.

## **2.3 Benefícios dos tratamentos psicológicos no trabalho**

Os transtornos mentais associados ao trabalho com altas demandas, tem sido assunto de preocupação, estudos, e pesquisas,

para solucionar essa problemática que afeta não apenas o setor privado, mas também o econômico e social. As questões de saúde pública relacionadas a este tema têm sido de grande relevância em todo mundo, nas últimas décadas as investigações científicas tem evidenciado fatores negativos sobre situações psicossociais e saúde mental dos trabalhadores como exigências emocionais, intensidade de tempo, falta de autonomia, má qualidade das relações sociais, conflito, insegurança, estressores do trabalho, escassez ou excesso de determinadas condições. (Guimarães, Martins, Botelho, 2013).

Com as repercussões no ambiente laboral, sobretudo serviços que envolve sobrecarga, esgotamento físico, emocional que está sujeita a diminuição do desempenho e das habilidades. Essa problemática remete a gestão de pessoas, que não é um fato isolado e nem recente.

Desde a revolução associações sindicais lutam por melhorias na condição do trabalho. Desde Taylor, Ford e Fayol que deram início a administração científica, que considerava que a produtividade acontecia através de incentivos financeiros, sempre houve uma busca incessante por melhorias, especialmente no que diz respeito a uma maior e melhor produtividade do trabalhador. Mais adiante, surge a experiência de Elton Mayo em Hawthorne que trouxe à tona fatores de influência psicológica e social no produto final do trabalho. Ademais, se contou ainda, dentre tantos outros estudos, as descobertas sobre a motivação humana, como a Teoria de Maslow desenvolveu serviu de base para se refletir sobre os diversos fatores que envolvem os ambientes de trabalho (Chiavenato, 2014).

No término do século XX, mudanças começam surgir, nas áreas tecnologias, políticas economias e sociais, fazendo assim das pessoas o maior instrumento de sucesso das organizações (Cabral, et. al. 2010).

Mudanças sempre ocorreram no processo da organização e do trabalhador, porém na atualidade tem acontecido com intensidade e com impactos em todos os aspectos, trazendo para a empresa imprevisibilidade e insegurança. Diante disso, a questão básica é considerar as pessoas como recursos ou parceiros, a GP é constituída por organizações e pessoas em uma incrível e duradoura interdependência (Chiavenato, 2014).

Na atualidade muitas organizações tem mudado seus conceitos e práticas em relação ao bem estar dos colaboradores. Há um novo olhar, em se tratando de gestão, muitas organizações tem mudado seus conceitos e práticas em relação ao bem estar dos colaboradores, pois elas significam o sucesso ou fracasso das instituições. Dentro dessa perspectiva de dependência bilateral:

As organizações também dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir bens e serviços, atender clientes, competir nos mercados e atingir objetivos globais e estratégicos. As organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade. Na verdade, cada uma das partes depende da outra em uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos. Uma relação de duradoura simbiose entre elas". (Chiavenato, 2014, P. 6).

Dessa forma, as organizações visam alcançar seus ideais e concretizar sua missão, propiciando competitividade e ao mesmo tempo oferecendo às pessoas estímulos a autoatualização e satisfação no trabalho, promovendo a qualidade de vida no trabalho (QVT), assegurando políticas éticas e ações globais responsáveis (Chiavenato, 2014).

As organizações que buscam a valorização de seus trabalhadores podem obter grandes avanços como alinhamento do perfil do funcionário com o cargo que mais se identifica, valorização da criatividade e intuição, transparência entre setores, organizações virtuais e flexibilidade permanente entre outros, sendo hoje a relação entre organização e funcionários uma nova realidade. Por outro lado, a Organização Mundial de Saúde (OMS) recomenda que seja implantado o trabalho psicológico nas empresas, com o objetivo de inibir, prevenir de maneiras efetivas fatores de adoecimento psíquico no trabalho, fazendo assim, da Psicologia um instrumento imprescindível para um bom desenvolvimento da empresa.

Nesse contexto, a psicologia organizacional e do trabalho, que tem como seu precursor o Alemão Hugo Munsterberg, por realizar diversas pesquisas práticas nas instituições que contemplavam desde

a orientação vocacional, a administração pessoal, os testes mentais, o desempenho da função, a fadiga no ambiente organizacional, a publicidade e a motivação funcional, trouxe significativas contribuições para os ambientes organizacionais (Schutz: Schultz, 2014).

Historicamente esse e outros psicólogos fizeram contribuições importantes para o desenvolvimento e humanização da psicologia organizacional, e também para o amadurecimento no contexto administrativo, por meio de serviços de apoio da empresa. Além da contribuição da psicologia para melhor compreensão do comportamento organizacional, ela também auxilia no processo do conhecimento, percepção, afetividade, na personalidade, nas habilidades, liderança, motivação, comprometimento, processos de tomada de decisão, seleção de pessoal, desempenho de cargo, e estresse do trabalhador (Zanelli, 2004).

Os benefícios da intervenção psicológica ligada ao corporativo é visivelmente notado por propor uma lógica preventiva e de promoção a saúde. Mas o que é uma intervenção psicológica? Segundo Chaves, Vázquez Hervasi (2015) é uma das formas de atuação profissional do psicólogo com finalidades de mudanças no comportamento, pensamento e emoções, de forma a proporcionar melhorias na saúde e qualidade de vida. (Chaves e Hervasi, 2015). Hoje as empresas grandes, médias e pequenas (não generalizando) tem interesse no bem-estar dos seus colaboradores, pois o ambiente saudável e com satisfação, a tendência é se desenvolverem de forma progressiva, produzindo retorno. (Basílio, 2005).

O bem-estar do trabalhador (BET) consiste no domínio das emoções positivas e na observação do indivíduo nas atitudes expressas, desenvolvendo potenciais e conquistando seus objetivos. Ele inclui fatores emocionais, humor, cognição, expressividade e realizações. (Paschoal e Tamayo, 2008).

A vida pessoal não é distinta do trabalho, uma está associada a outra, por isso fatores de risco no ambiente laboral podem influenciar diretamente a pessoa no todo e quando há diminuição no nível de bem-estar consequentemente terá prejuízo para si próprio, família e a organização. (Danna e Griffer, 1999). Dentro desse contexto a psicologia organizacional auxilia os colaboradores em questões relaciona-



das ao trabalho, fornecendo benefícios significativos para os indivíduos e para as instituições.

Alguns benefícios da psicologia organizacional podem ser citados a exemplo: a) do clima organizacional, que é responsável pela manutenção do engajamento dos funcionários e por consequência a produtividade; b) a comunicação interna, por ser ela relevante para que todos os colaboradores estejam inteirados do andamento dos processos internos e tenham acesso a todas as questões da empresa e em todos os seus aspectos; c) a efetividade nos processos seletivos que estuda o comportamento dos indivíduos no ambiente do trabalho. d) a redução da rotatividade, sendo o processo de recrutamento e seleção mais efetivos, os funcionários ficam mais satisfeitos, pois encontram um ambiente mais saudável e com isso o risco de turnover é reduzido; e) a retenção e atração de talentos, dentre outros (Danna e Griffer, 1999).

Uma empresa que usa os benefícios da psicologia para uma gestão de pessoas mais humanizada, torna-se uma empresa satisfatória, melhorando o desejo dos candidatos e empregados a fazerem parte dela. Com isso a atração e retenção de talentos é fortalecida.

Já quando se trata dos aspectos de motivação e engajamento, o nível de satisfação dos funcionários pode ser avaliado por meio de pesquisas de *employee*, *Net Promoter Score* – NPS, que faz parte da suíte de performance e recompensa, por meio dos feedbacks e avaliações de desempenho (Andrade, 2023).

Outro aspecto relevante, diz respeito ao *employer branding*<sup>4</sup>, ou seja, a organização bem-posicionada no mercado, com uma boa imagem, atrairá talentos de forma mais leve fortalecerá o seu *employer branding*. Do mesmo modo, o que diz respeito ao aumento da produtividade, que é uma consequência dos outros pontos acima mencionados, pois, quando se exerce bem os outros pontos, a tendência é que a empresa cresça e que haja bem-estar e produtividade. (Andrade, 2023). Dessa forma, a psicologia do trabalho fornece uma visão estratégica, analisando o ambiente e cada funcionário, identificando antecipadamente problemas que possam acontecer.

---

4 *Employer branding* é um conjunto de ações positivas utilizadas para promover o bem-estar, elevar o engajamento e aumentar a retenção de talentos dentro de uma empresa (Andrade, 2023).

Diante dos benefícios acima citados, não se pode negar a importância do psicólogo organizacional é um dos responsáveis para promover juntamente com o corporativo os objetivos técnicos, sendo encarregado pelo treinamento, recrutamento, motivação, seleção, capacitação de pessoas, dentre outros, para que a empresa tenha assertividade em suas escolhas.

Hoje o trabalho do psicólogo organizacional é considerado como uma revolução que abrange a empresa e ultrapassa seus limites. Para Zanelli e Bastos (2004), existem quatro vetores dentro dessa perspectiva, o primeiro vetor é a renovação de práticas clássicas que são efetuadas com novas ferramentas ou se envolvem em questões mais globais; o segundo vetor, é a emergência de novas práticas ampliando o foco das ações, que abrem um leque de tecnologias que podem ser usadas pelo psicólogo, envolvendo programas de saúde e bem-estar, qualidade de vida no trabalho, ergonomia etc. o terceiro vetor é a ampliação dos *locús* de inserção, diversificando os níveis e os contextos organizacionais. Esse vetor contém duas mudanças, a primeira motiva o desenvolvimento de ações mais ampliadas ao nível técnico e a segunda é a expansão para vários tipos de instituições. Por exemplo, o psicólogo do trabalho em hospitais, instituições públicas ou nas organizações não governamentais (ONGs); e por fim o quarto vetor, é a ruptura do muro das organizações, essa refere a expansão dos meios organizacionais e tem como alvo os trabalhadores ou as categorias mais ampliadas dos funcionários (Zanelli, 2004).

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A saúde mental e o bem-estar no trabalho, é algo muito importante para ser falado porque ela é essencial para uma qualidade de vida no ambiente organizacional. Dentro de algumas empresas que não prezam por um ambiente organizacional saudável há muitos fatores que podem afetar psicologicamente e emocionalmente os colaboradores, pois, nesse ambiente há por vezes, há muito estresse, pressões dos superiores, metas estabelecidas que devem ser alcançadas dentro de um curto período de tempo, problemas nas relações interpessoais, entre outros, que acaba acarretando alterações de humor,

desorganização, problemas de relacionamento, físicos, mentais, etc, prejudicando o desempenho tanto dos trabalhadores, sua qualidade de vida, quanto da organização.

Ambientes organizacionais tóxicos corroem a saúde emocional e mental dos colaboradores, resultando em níveis elevados de estresse, desengajamento e, por fim, em queda na produtividade. Ter saúde mental é saber lidar com as situações da vida, mantendo um equilíbrio com as emoções e sabendo tratar de forma devida os sentimentos. Contudo se a saúde mental não está equilibrada, já não sabendo lidar mais com os problemas e por consequência, o indivíduo se encontra em um ambiente organizacional nada saudável, só corrobora para um lugar totalmente desagradável e desmotivador, e os trabalhadores acabam sendo improdutivos.

O bem-estar no trabalho é fundamental para que haja uma produtividade e menor absenteísmo por parte dos colaboradores, uma vez que, um ambiente agradável ou desagradável vai influenciar totalmente no comportamento dos trabalhadores. Profissionais que trabalham em ambientes que os estimulam positivamente, estes, terão um desempenho consideravelmente melhor.

Diante disso, a necessidade de reflexões cada vez mais a este assunto, para que se possa promover realmente um ambiente organizacional saudável, para que os colaboradores se sintam satisfeitos no local de trabalho e tenham disposição para executar suas funções.

Ao longo desse estudo, foram identificados os principais aspectos que ressaltam a importância do valor da saúde mental e o bem-estar no trabalho no ambiente organizacional, uma vez que o crescimento das patologias nos ambientes laborais tem sido tema de diversos debates e reflexões. Fatores psicossociais que adoecem os trabalhadores, bem como os benefícios dos tratamentos psicológicos no trabalho, são aspectos que merecem atenção, já que conforme abordado no decorrer do trabalho estudos diversos tem demonstrado que uma má qualidade de vida no trabalho interfere na organização, produtividade e sucesso da mesma, provocando malefícios tanto para os colaboradores quanto para a empresa.

O crescimento das patologias relacionadas ao trabalho, tem mostrado ser uma das causas muitas vezes de afastamento do em-

prego, por isso cada vez mais é inevitável falar deste tema. A gestão das organizações precisa ter o entendimento que determinados fatores psicossociais, em especial no ambiente de trabalho, é de responsabilidade da empresa, e, que, tais fatores podem causar o adoecimento dos trabalhadores, portanto, é importante a empresa buscar as devidas melhorias.

Os benefícios dos tratamentos psicológicos no trabalho, podem ser um caminho para as organizações, ao mesmo tempo, oferecer uma gestão mais humanizada também podem ser ações a serem adotadas, visando assim não só a satisfação por parte dos colaboradores e a vontade de permanecer neste ambiente, mas, sobretudo, buscar a condição de bem-estar no trabalho.

Um estudo da National Institute for Occupational Safety and Healthy (NIOSH) indica que empresas que implementam programas de bem-estar mental têm uma redução de até 30% no absenteísmo e 20% no turnover (rotatividade de funcionários), entretanto para que ocorra o bem-estar dos funcionários no trabalho, é preciso que haja iniciativa dos superiores e da direção da organização.

Ademais, o suporte psicológico, que é de extrema importância em um ambiente onde ocorrem muitas pressões e exige muito da saúde mental pode ser uma das alternativas a serem adotadas, visando assim diminuir o estresse que é causado, buscando dessa forma, mais e melhor produtividade, melhoria nos relacionamentos interpessoais, redução do absenteísmo, entre outros benefícios que com certeza, irá promover não só o bem estar no trabalho e a saúde mental dos trabalhadores, mas também benefícios reais para a empresa.

## REFERÊNCIAS

AMERICAN PSYCHIATRIC ASSOCIATION. **Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders: Fifth Edition, Text Revision** (DSM-5-TR). Arlington: American Psychiatric Publishing, 2022.

ANDRADE, Amando. **Conheça 8 benefícios da psicologia organizacional**. Mindsight, 02 mar. 2023. Disponível em: <https://mindsight.com.br>. Acesso em: 29 out. 2024.

BASÍLIO, Maria Aparecida. **As relações entre bem estar no trabalho e participação em programas organizacionais de promoção da saúde**. 2005.60f. Dissertação (Mestrado em Psicologia da saúde). Universidade Metodista de São Paulo. Curso de Psicologia da saúde, São Bernardo do Campo, 2005.

CHAVES, C., VASQUEZ, F.,e HERVÁS, G. **Positive interventions in revously- ill chil- dren**: Effects on well- being alter granting a wish, jornal of health psychology, 29(1). 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

D'ÁVILA, L.et. al. **Revista e Saúde**, v. 12, Campo Grande: PePSIC, 2020. Disponível em:. Acesso em: 31 out. 2024.

DANNA, K. GRIFFIN, R. W. **Saúde e bem-estar no local de trabalho**: Uma revisão e síntese da literatura. **Journal of Management**, 25 (3), 1999. 357–384.

DEJOURS, J. C. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

ERLICH, F. Lesões corporais seguem como a principal causa de afastamento, mas transtornos mentais se aproximam da liderança. **VEJA**, 25 jun. 2024. Disponível em: <https://veja.abril.com.br>. Acesso em: 12 out. 2024.

FASANELLA, N. A. Síndrome de Burnout já é classificada como doença ocupacional. **J. PUC-SP, Universidade de São Paulo**, 04 mar. 2022. Disponível em: <https://j.pucsp.br/noticia>. Acesso em: 25 out. 2024.

FREUD, S. (1929). **O Mal Estar na Civilização**. Rio de Janeiro: Imago, 1977.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GUIMARÃES, L. M. C. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. São Paulo: Artmed, 2004.

KARASEK, R. A. Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. **Administrative Science Quarterly**, 1979. 24(2), 285-308.

LEMOS, H. P. S. de; MATOS, C. S. S.; AGUIAR, M. C. M. Impacto da depressão na vida laboral do paciente com transtorno depressivo. **Revista Brasileira de Neurologia e Psiquiatria**, 2021. Disponível em: <https://www.revneuropsiq.com.br>. Acesso em: 30 de out. 2024.

LINKEDIN. **Global Talent Trends**. LinkedIn, 2020.

LORENTZ, C. N; LIMA, L. C.; MAESTRO FILHO, A. D. **Assédio Moral: Reflexões sobre seus Impactos nas Organizações, no Papel e na Responsabilidade dos Profissionais de Recursos Humanos**. EnANPAD, Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR2443.pdf>

LYUBOMIRSKY, S. **A ciência da felicidade**. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

MASLACH, C. **Burnout: The Cost of Caring**. Malor Books, 1982.

PASCHOAL, Tatiane; TAMAYO, Álvaro. Construção e validação da Escala de bem-estar no trabalho. **Avaliação Psicológica**, Porto Alegre, v. 7, versão online, p. 155N, 2008. Disponível em: <https://pepsic.bvsalud.org>. Acesso em: 31/10/2024.

PEREIRA, L. R. SCATOLIN, H. G. Saúde Mental e Trabalho: Do sofrimento ao adoecimento psíquico nas organizações frente às tecnologias e formas de gestão. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 05, Ed. 03, Vol. 09, pp. 139-152. Março de 2020. ISSN: 2448-0959, Disponível em: <https://www.portaldorh.ms.gov.br/artigo-saude-mental-e-trabalho-do-sofrimento-ao-adoecimento-psiquico-nas-organizacoes-frente-as-tecnologias-e-formas-de-gestao/> Acesso em: 23 out. 2024.

PIAI, B. **Porque o Brasil é um dos recordistas em burnout no mundo? Saúde Mental**. 10 out. 2023. Disponível em: <https://rhpravoce.com.br>. Acesso em: 22 de out. 2024.

PORATH, C. **Mastering civility: a manifesto for them workplace**. New York: Grand Central Publishing, 2017.

QUITANILHA, D. Brasil é o segundo país com mais casos de Burnout, diz levantamento. **Giro, Isto é Dinheiro**, 07 set. 2022. Disponível em: <https://istoedinheiro.com.br>. Acesso em: 23 out. 2024.

RIBEIRO, H. K. P. et. al. Processo patológico do transtorno de ansiedade segundo a literatura digital disponível em português – revisão integrativa. **SciELO – Brasil**: transtornos de ansiedade como causa de afastamentos laborais, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2317-6369000021417>. Acesso em: 30 out. 2024.

SCHULTZ, D. P.; SCHULTZ, S. E. **História da Psicologia moderna**. 10. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

SILVA, C. O. da. O trabalho como operador de saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 19, 2014. Rio de Janeiro: ABRASCO – Associação Brasileira de Saúde Coletiva.

SOUZA, A. A. de; DELA, F. M. O bem-estar no trabalho de psicólogos em serviços de saúde pública. **Psicologia, Ciência e Profissão**, 2012. Universidade Federal de Uberlândia, Minas Gerais – Brasil. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s1414-9892012000200010>. Acesso em: 21 out. 2024.

STEERS, R. M. Causal relationships in organizational behavior: A review and critique of the empirical evidence. **Psychological Bulletin**, 104(1), 1988. p. 17-30.

VIEIRA, I.; RUSSO, J. A. Burnout e estresse: entre medicalização e psicologização. **SciELO Saúde Pública**, Rio de Janeiro, 05 ago. 2019. Disponível em: <https://www.scielo.org>. Acesso em: 23 out. 2024.

ZANELLI, J. C.; ANDRADE, J. E. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. São Paulo: Artmed, 2004.

## CAPÍTULO 4

### QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UMA CONTRIBUIÇÃO DA PSICOLOGIA

**Zenilda Ferreira dos Santos<sup>1</sup>**

Anhanguera, Bahia  
[zenferreirast@yahoo.com](mailto:zenferreirast@yahoo.com)

**Abraão Alves de Souza<sup>2</sup>**

Anhanguera, Bahia  
[abraaosouzapsicologo@gmail.com](mailto:abraaosouzapsicologo@gmail.com)

#### RESUMO

Este trabalho investigou como a Psicologia pode contribuir para a promoção da qualidade de vida no ambiente de trabalho. Para alcançar este objetivo, foram definidos três eixos principais: identificar os determinantes do adoecimento no trabalho, analisar as contribuições da Psicologia para a melhoria da qualidade de vida e refletir sobre a relevância desse tema no contexto organizacional. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, abrangendo artigos científicos, manuais, leis e outros materiais acadêmicos relevantes. Os resultados indicaram que os principais fatores de adoecimento no ambiente de trabalho incluem sobrecarga, conflitos interpessoais, falta de reconhecimento e condições inadequadas. Dessa forma, identificou-se a Psicologia como essencial na elaboração de intervenções que promovam o bem-estar, como o desenvolvimento de programas de suporte emocional, ações de mediação de conflitos e estratégias de construção de ambientes mais saudáveis e colaborativos. Constatou-se ainda que a qualidade de vida no trabalho impacta diretamente na produtividade, no engajamento e na saúde mental dos colaboradores. Como conclu-

---

<sup>1</sup> Graduanda do 5º Semestre do Curso de Psicologia da Faculdade Anhanguera de Itabuna-BA

<sup>2</sup> Professor Especialista em Terapia Cognitivo-Comportamental pela Faculdade Anhanguera Itabuna-BA.



são, reforça-se a importância de incorporar práticas psicológicas no âmbito organizacional, visando a criação de ambientes que valorizem o indivíduo e potencializem seu desempenho. Este estudo contribui com materiais relevantes para subsidiar novas pesquisas e iniciativas que busquem aprofundar estratégias psicológicas voltadas para a melhoria contínua da qualidade de vida no trabalho.

**Palavras-chave:** Qualidade de vida no trabalho. Psicologia organizacional. Bem-estar ocupacional.

## 1 INTRODUÇÃO

A qualidade de vida no ambiente de trabalho tem ganhado destaque como um tema essencial nas discussões sobre saúde mental e produtividade organizacional. Em um contexto marcado por incertezas econômicas e rápidas transformações tecnológicas, a saúde mental dos trabalhadores tornou-se uma preocupação crescente. A insegurança relacionada à estabilidade no emprego, a pressão contínua por maior produtividade e as condições de trabalho desfavoráveis têm contribuído significativamente para o aumento de casos de estresse ocupacional e síndrome de Burnout, evidenciando a necessidade de atenção a esse problema (Souza, 2024).

Conforme o Sebrae (2022), o Burnout é um transtorno ocupacional causado pela exaustão física e emocional, afetando diretamente o desempenho profissional. Albrecht (1990) aponta o estresse como um dos principais causadores de distúrbios emocionais, resultado do constante desafio à adaptação dos indivíduos. A saúde mental e o estresse, amplamente reconhecidos como problemas globais, impactam trabalhadores, empresas e sociedade, mas podem ser mitigados por meio de práticas e ajustes no ambiente de trabalho (Souza, 2024).

Yang et al. (2020) destacam que iniciativas como suporte psicológico, programas de bem-estar e flexibilização no trabalho ajudam a reduzir o estresse e melhorar a saúde mental dos funcionários, impactando positivamente a produtividade e o engajamento. Segundo Levi (2005), problemas como estresse e Burnout, além de prejudicarem a saúde dos trabalhadores, geram custos elevados para as empresas, tornando urgente a adoção de estratégias eficazes para enfrentar esses desafios.

Diante desse contexto e da importância do debate sobre trabalho, ambiente organizacional, saúde, bem-estar e qualidade de vida no trabalho, este estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: Como a Psicologia pode contribuir para uma melhor qualidade de vida no ambiente de trabalho?

O tema é relevante devido ao aumento dos casos de adoecimento ocupacional, como estresse, burnout e transtornos emocionais, que impactam diretamente na vida dos trabalhadores e nos resultados das organizações. Assim, compreender como a Psicologia pode intervir nesse cenário é essencial para promover ambientes laborais mais saudáveis e eficientes.

Os objetivos do estudo incluíram: identificar os principais determinantes do adoecimento no ambiente de trabalho; verificar como a Psicologia pode contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores; e refletir sobre a importância de priorizar a qualidade de vida nas organizações.

A metodologia adotada foi a pesquisa bibliográfica, realizada através de consultas a um acervo bibliográfico composto por artigos científicos, manuais, leis e outros materiais acadêmicos relevantes que discutem a temática e suas interfaces.

## **2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: breves considerações**

A qualidade de vida no trabalho (QVT) refere-se à compreensão ampla das condições laborais, considerando aspectos que garantam bem-estar, saúde, segurança e eficiência no uso da energia pessoal (Limongi-França, 2004). Para a autora, o conceito abrange fatores físicos, ambientais e psicológicos, integrando empresas e colaboradores de forma holística. A QVT ainda envolve melhorias gerenciais e tecnológicas, contemplando desde segurança e saúde até iniciativas de lazer e motivação no ambiente organizacional (Silva, 2023).

Para Chiavenato (2009) a qualidade de vida resulta em criar e manter o ambiente de trabalho agradável, amigável e, ainda, melhorar substancialmente a qualidade de vida das pessoas na organização. Neste sentido, a qualidade de vida no trabalho é a união de vários elementos que possibilitam a estabilidade e satisfação do ser humano no

que se refere ao seu estado de bem-estar não só físico, mas também social e psicológico (Silva, 2023).

O autor complementa ainda que a qualidade de vida no trabalho é um processo multifacetado, influenciado por diversos aspectos, como a satisfação profissional, as oportunidades de crescimento e desenvolvimento, o reconhecimento, a remuneração, os benefícios oferecidos pela empresa, a dinâmica interpessoal no ambiente de trabalho, o clima organizacional, a autonomia para tomar decisões e o engajamento dos colaboradores nas atividades da organização (Chiavenato, 2010).

Ribeiro e Santana (2015) enfatizam que a gestão da qualidade de vida no trabalho é uma estratégia fundamental para as organizações, pois reconhece a importância dos colaboradores para o sucesso da empresa. Os programas voltados para a qualidade de vida buscam criar ambientes de trabalho mais saudáveis e motivadores, impactando positivamente diferentes áreas da vida profissional (Alves, 2011).

Da mesma forma, Silva (2023) reforça que a qualidade de vida no trabalho está diretamente relacionada à satisfação dos trabalhadores, oferecendo condições adequadas e enriquecedoras, essenciais para o bom funcionamento de qualquer organização. Assim a valorização dos recursos humanos é, um fator central para garantir que os colaboradores se sintam realizados em suas funções, o que contribui para o aumento da produtividade.

Sendo a saúde um dos bens mais preciosos para o ser humano, a busca por ações que promovam o bem-estar tem se intensificado. O ambiente de trabalho, influenciado diretamente pela cultura organizacional, desempenha papel fundamental na saúde dos colaboradores. Climas organizacionais desfavoráveis podem ser fonte de estresse e doenças ocupacionais, impactando negativamente a qualidade do trabalho (Souza et al., 2015; Silva, 2023).

Nesse contexto, a Lei 14.831, sancionada em 27 de março de 2024, visa justamente promover a saúde mental no trabalho, obrigando as empresas a implementarem políticas e programas de apoio ao bem-estar psicológico de seus colaboradores (Brasil, 2024; Febrac, 2024). A legislação determina também a realização de avaliações de riscos psicossociais, como estresse e sobrecarga, e a oferta de supor-

te psicológico e psiquiátrico. Além disso, exige capacitação para gestores lidarem adequadamente com questões de saúde mental e promover um ambiente inclusivo e sem discriminação (Brasil, 2024; Febrac, 2024).

A lei entra em vigor em 23 de dezembro de 2024 e se aplica a todas as empresas, independentemente do porte. A Federação Brasileira dos Trabalhadores em Comissões de Conciliação (Febrac) enfatiza que essas práticas devem ser incorporadas nas áreas de segurança e medicina do trabalho das organizações. Ao cumprir as diretrizes da Lei 14.831, as empresas não apenas atendem à legislação, mas também contribuem para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo, o que favorece a motivação, o engajamento e a eficiência dos colaboradores (Brasil, 2024; Febrac, 2024).

A qualidade de vida no trabalho torna-se, portanto, uma estratégia fundamental, pois os profissionais estão cada vez mais atentos à cultura organizacional e às condições que impactam sua saúde e satisfação, como apontam Souza et al. (2015) e Sampaio (2018), destacando o papel essencial do trabalho na formação da identidade do indivíduo.

Nesse contexto, a Psicologia organizacional surge como uma aliada importante para promover a saúde mental, identificando fatores de estresse e implementando estratégias de apoio psicológico, criando um ambiente que favorece tanto o desenvolvimento individual quanto o coletivo nas organizações (Pereira; Scantbelruy, 2022). No entanto, para que a Psicologia possa contribuir efetivamente, é necessário que os determinantes do adoecimento no ambiente de trabalho, como condições inadequadas e sobrecarga de tarefas, sejam analisados, uma vez que, esses fatores impactam diretamente a saúde, a produtividade e o bem-estar dos colaboradores.

## **2.1 Determinantes do adoecimento no ambiente de trabalho**

Segundo Soares et al. (2024), a relação entre trabalho e saúde mental destaca-se como um tema essencial e multifacetado na atualidade, considerando o impacto profundo que o ambiente profissional exerce sobre o bem-estar psicológico dos indivíduos. Essa influência resulta de uma interação complexa entre fatores físicos e subjetivos,

que juntos moldam a saúde global dos trabalhadores (Matos; Araújo; Almeida, 2017).

Para Ribeiro (2024) a conexão entre as condições de trabalho e os impactos na saúde do trabalhador revela uma dinâmica complexa, que vai além de explicações simplistas de causa e efeito. Trata-se de um processo polivalente, no qual diversos fatores interligados, incluindo os aspectos psicossociais individuais, desempenham um papel significativo, podendo influenciar ou intensificar problemas de saúde de maneira indireta (Ribeiro, 2024).

No final de 2023, entrou em vigor uma atualização da Lista de Doenças Relacionadas ao Trabalho (LDRT), conforme a Portaria 1.999/23 do Ministério da Saúde, com aprovação dos Ministérios do Trabalho e Emprego e da Previdência Social (Brasil, 2023). O documento reconheceu um total de 347 doenças relacionadas às atividades laborais, adicionando 165 novas patologias à lista original de 1999. Entre as condições incluídas estão a Covid-19, a síndrome de burnout, transtornos de ansiedade e depressão, todas identificadas como prejudiciais à saúde física e mental dos trabalhadores (Brasil, 2023).

Essa medida demonstra um reconhecimento crescente da relevância da saúde mental no ambiente de trabalho, assegurando estabilidade no emprego para trabalhadores que enfrentam transtornos mentais e comportamentais (Brasil, 2020). Destaca-se segundo a World Health Organization (2022) que todos os trabalhadores têm direito a um ambiente laboral seguro e saudável, como enfatizam a Organização Mundial da Saúde (OMS) e a Organização Internacional do Trabalho (OIT).

No entanto, embora o trabalho possa oferecer benefícios à saúde mental, como estrutura, propósito, interações sociais e elevação da autoestima, ele também pode gerar prejuízos significativos quando realizado em condições adversas, como altos níveis de estresse, jornadas prolongadas, assédio moral ou sexual e falta de suporte emocional (World Health Organization, 2022).

Segundo Soares et al. (2022), a pandemia do COVID-19 trouxe mudanças significativas no ambiente de trabalho, com a necessidade de rápidas adaptações para enfrentar os desafios impostos. Durante esse período, diversos fatores estressores afetaram o cotidiano

dos trabalhadores, impactando sua saúde mental. Entre os principais desafios estavam as demissões, a redução de salários e de equipes, o acúmulo de funções, o aumento das jornadas de trabalho e das metas de produção, além da necessidade de se ajustar ao trabalho remoto e lidar com as novas demandas simultâneas de trabalho e responsabilidades familiares (Souza; Andrade; Carvalho, 2021).

Pesquisas conduzidas por Moreira, Sousa e Nóbrega (2020) evidenciou que a crise global desencadeada pela pandemia provocou um impacto significativo na saúde mental dos trabalhadores, resultando em sintomas como ansiedade, depressão, estresse e Transtorno de Estresse Pós-Traumático. Esses efeitos foram especialmente acentuados entre os profissionais da área da saúde, que se mostraram mais suscetíveis a esses problemas psicológicos devido às demandas exaustivas e às condições adversas vivenciadas durante o período pandêmico.

Soares et al. (2022), destaca ainda a falta de informações adequadas sobre a doença, aliada ao medo do contágio e da morte, foi um fator chave no agravamento da saúde mental dos trabalhadores. A pandemia não apenas gerou um impacto imediato negativo, mas também trouxe consequências duradouras, que podem resultar em anos de prejuízos para esses trabalhadores, evidenciando a necessidade urgente de apoio psicológico e intervenções que garantam sua saúde mental e bem-estar.

Alinhando-se aos autores mencionados, Souza e Bernardo (2019), ressaltam que a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) aponta os transtornos mentais como fatores que reduzem significativamente a oferta de mão de obra, aumentam o absenteísmo e ampliam a exclusão social, gerando custos econômicos e sociais elevados.

Nesse mesmo sentido, a Organização Mundial da Saúde (OMS) e a Organização Internacional do Trabalho (OIT) indicam que mais de 30% dos trabalhadores em países industrializados enfrentam algum tipo de transtorno mental (World Health Organization, 2022).

Já no Brasil, segundo a Associação Nacional de Medicina do Trabalho (ANAMT) revela que as doenças psíquicas representam a

terceira maior causa de afastamento do trabalho entre a população em idade produtiva (Anamt, 2019).

Estudiosos sobre o assunto, enfatizam que a incapacidade de enfrentar situações laborais que levam ao adoecimento físico e mental está associada às atuais formas de organização financeira e produtiva, à adoção de novos modelos de gestão e à maneira como as tecnologias avançadas são empregadas. Esses autores argumentam que, na atualidade, o trabalho passou a demandar maior envolvimento da subjetividade dos trabalhadores. Nesse contexto, o cotidiano profissional se caracteriza pela contradição entre discursos gerenciais sedutores e práticas extremamente exigentes, que frequentemente enfraquecem a organização coletiva (Gaulejac, 2007; Bernardo, 2009; Seligmann-Silva, 2011; Pina e Stotz, 2014; Praun, 2016).

Assim, o impacto da saúde mental no ambiente de trabalho muitas vezes é subestimado e negligenciado, com ações limitadas para proteger o bem-estar psicológico dos trabalhadores. Há uma resistência, tanto do governo quanto das empresas e até dos próprios trabalhadores, em reconhecer que as condições laborais podem afetar negativamente a saúde mental (Souza; Bernardo, 2019). Esse cenário, segundo Souza e Bernardo (2019), é resultado da visão predominante de que o trabalho tem um efeito positivo, enquanto os transtornos psicológicos são frequentemente interpretados como fraquezas individuais. Além disso, os autores abordam os desafios enfrentados pelo Sistema Único de Saúde (SUS) para lidar com a saúde mental no contexto do trabalho, uma área que ainda enfrenta dificuldades para ser efetivamente integrada ao sistema de saúde pública.

Nesse contexto, a Lei nº 8.213/91, em seu artigo 20, estabelece diretrizes importantes para a concessão de benefícios relacionados à saúde dos trabalhadores, incluindo os auxílios por doenças e acidentes (Brasil, 1991). A lei distingue entre dois tipos principais de auxílio-doença: o auxílio-doença acidentário, concedido quando o trabalhador sofre um acidente de trabalho, abrangendo também doenças profissionais e ocupacionais; e o auxílio-doença comum, aplicável a doenças não relacionadas a acidentes de trabalho (Brasil, 1991). Além disso, a lei define como acidente de trabalho qualquer evento ocorrido durante a execução das atividades laborais a serviço da empresa,



incluindo também os acidentes que acontecem no trajeto entre a residência do trabalhador e o local de trabalho, seja na ida ou na volta (Brasil, 1991).

Com relação à doença de trabalho, o inciso II do artigo 20 da mesma lei esclarece que ela é caracterizada como uma enfermidade adquirida ou agravada pelas condições específicas do ambiente de trabalho (Brasil, 1991). É importante notar que a doença de trabalho não está necessariamente vinculada à função desempenhada, mas sim às condições a que o trabalhador está exposto no ambiente de trabalho.

Segundo Matos (2022), quando as demandas do ambiente de trabalho superam os recursos psicológicos do trabalhador, ocorre um desequilíbrio que pode resultar em adoecimento. Nesse sentido, o grande desafio das instituições é implementar estratégias que convertam essas situações de sofrimento em ações que promovam a saúde, especialmente por meio do trabalho coletivo nas equipes. Para isso, é fundamental visibilizar a complexidade da vivência no ambiente laboral de maneira ética e transparente, pois isso facilita o diálogo entre trabalhador e instituição, fortalece a confiança mútua e cria um espaço seguro para ouvir e atender às demandas (Matos, 2022).

Além disso, a instituição deve se comprometer de forma proativa no combate ao assédio moral, evitando a normalização de práticas de violência, frequentemente institucionalizadas, que comprometem a saúde mental dos trabalhadores (Merlo, 2013).

Outro aspecto fundamental é garantir o registro adequado dos transtornos mentais relacionados ao trabalho, especialmente por meio da Comunicação de Acidente de Trabalho (CAT), conforme destacado por Matos (2022). Isso não só assegura que o trabalhador tenha acesso ao apoio necessário, mas também permite o acompanhamento adequado da situação, com encaminhamentos apropriados, aponta o autor.

Em nível regional, é essencial mapear os serviços de saúde disponíveis para o manejo e monitoramento dos adoecimentos laborais, além de adotar estratégias preventivas (Matos, 2022). A rede de apoio deve incluir as equipes de Atenção Básica, os Centros de Atenção Psicossocial (CAPS), os Centros de Referência à Saúde do Trabalhador e as unidades de urgência e emergência (Matos, 2022). Em



última instância, a saúde mental deve ser integrada ao cotidiano organizacional, possibilitando ao trabalhador um papel ativo na gestão de sua saúde, o que contribui para a promoção de cuidados integrados e uma abordagem holística do seu bem-estar (Matos, 2022).

Compreende-se que os fatores que contribuem para o adoecimento no trabalho exigem uma abordagem holística e colaborativa, envolvendo tanto as organizações quanto os trabalhadores. Entende-se que o enfrentamento de problemas como o assédio moral e a falta de apoio adequado depende de uma mudança nas práticas institucionais, aliada ao fortalecimento da rede de cuidados em saúde mental. Assim a integração dessas questões no cotidiano organizacional é fundamental para garantir não apenas a saúde dos trabalhadores, mas também a criação de ambientes mais saudáveis e produtivos.

## 2.2 Papel da Psicologia na promoção do bem-estar organizacional

A Psicologia Organizacional, também chamada de comportamento organizacional, é um ramo da psicologia que estuda o comportamento humano no ambiente corporativo (Pereira; Scantbelruy, 2022; Dias, 2024). Esse campo busca compreender as interações entre indivíduos, grupos e a estrutura organizacional, bem como suas influências mútuas no contexto de trabalho. Seu objetivo central é desenvolver estratégias que aprimorem tanto a experiência dos colaboradores quanto o desempenho das organizações (Pereira; Scantbelruy, 2022; Dias, 2024). Diferentemente da psicologia do trabalho, que adota uma abordagem mais estratégica voltada à gestão de pessoas, a psicologia organizacional foca na promoção do bem-estar dos funcionários, embora ambas se complementem (Dias, 2024).

Além disso, a psicologia organizacional desempenha um papel essencial na prevenção de transtornos como estresse, ansiedade e depressão, frequentemente associados a fatores como excesso de trabalho, desvio de funções e sobrecarga de tarefas (Pereira; Scantbelruy, 2022). Esses elementos, quando não tratados, podem impactar diretamente o desempenho e o bem-estar dos colaboradores (Zanelli, 2004; Pereira; Scantbelruy, 2022). O campo surgiu duran-

te a Revolução Industrial, inicialmente conhecido como psicologia industrial (Zanelli, 2004; Spector, 2006).

Segundo Pereira e Scantbelruy (2022), na época, seu foco estava na maximização da produtividade e dos lucros, muitas vezes ignorando as condições de trabalho e a saúde dos trabalhadores. Isso resultava em ambientes propícios ao desenvolvimento de problemas físicos e mentais (Pereira; Scantbelruy, 2022). Com o avanço dos estudos e mudanças nas relações de trabalho, a psicologia industrial evoluiu para a psicologia organizacional e do trabalho, ampliando seu escopo para incluir o bem-estar dos funcionários como parte central de suas práticas (Zanelli, 2004; Spector, 2006).

Hoje, a psicologia organizacional busca equilibrar as necessidades de empregadores e empregados, promovendo ambientes harmoniosos e saudáveis. Ela enfatiza a importância de criar um espaço de trabalho acolhedor, integrador e respeitoso, com iniciativas como a valorização da voz ativa dos colaboradores, a promoção de relações interpessoais positivas e o respeito às pausas e horários de descanso (Tonetto, 2008; Rothmann, 2017). A ideia é atender simultaneamente às demandas organizacionais e às individuais, garantindo o crescimento mútuo (Tonetto, 2008; Rothmann, 2017).

Nesse contexto, o psicólogo organizacional desempenha um papel essencial na promoção de ambientes corporativos saudáveis, atuando principalmente no setor de Recursos Humanos para melhorar a qualidade de vida no trabalho e fortalecer a cultura organizacional (Tavolaro, 2024). Um dos principais desafios é aumentar a produtividade, frequentemente comprometida pelo estresse crônico, que prejudica a saúde dos colaboradores, as relações interpessoais e eleva o absenteísmo (Dias, 2024; Tavolaro, 2024). Cabe a esse profissional identificar as causas desses problemas e implementar estratégias que favoreçam um ambiente mais equilibrado e produtivo, elucidam os autores.

Outra contribuição essencial desse profissional é a redução do turnover, ou seja, da rotatividade de funcionários (Dias, 2024). Investindo em processos seletivos eficazes e criando um ambiente de trabalho mais acolhedor, é possível aumentar a satisfação dos colaboradores, promovendo sua permanência e reduzindo os custos associa-

dos à constante contratação e desligamento de pessoal (Dias, 2024). Ao integrar estratégias que abordem produtividade, retenção de talentos e motivação, a Psicologia Organizacional contribui para construir um ambiente de trabalho mais saudável, eficiente e alinhado aos objetivos coletivos. Esse enfoque beneficia tanto os trabalhadores quanto as empresas, fortalecendo relações de trabalho mais harmônicas e sustentáveis (Pereira; Scantbelruy, 2022; Dias, 2024).

Nesse sentido, buscando ampliar o foco da disciplina, a Psicologia Positiva tem se destacado no campo da Psicologia do Trabalho, tornando-se uma vertente relativamente recente (Henrique; Rosa, 2023). Henrique e Rosa (2023) destacam que essa abordagem foca no desenvolvimento das qualidades positivas do indivíduo. Nunes (2007) já ressaltava que uma Psicologia mais positiva incentivaria os profissionais a valorizarem o potencial, as motivações e as capacidades das pessoas, transformando desafios em oportunidades e explorando conceitos como otimismo, esperança, alegria e satisfação, assim como questões como ansiedade e depressão.

Nesse contexto, uma questão central se apresenta: qual é o meu propósito? O filósofo Mario Sergio Cortella, em suas obras, reflete bastante sobre o conceito de propósito. Em por que fazemos o que fazemos? Ele desafia os leitores a se perguntarem: “qual o propósito que estou colocando à frente de mim?” (Cortella, 2016, p. 12). A palavra “propósito”, derivada do latim, significa aquilo que estamos buscando alcançar (Dicionário Online de Português, 2024). Para Cortella (2016), viver com propósito significa compreender as motivações que nos levam a fazer o que fazemos, considerando os valores que guiam nossas escolhas e identificando aquilo que realmente importa na vida. Ele destaca que um bom propósito é aquele que contribui para o crescimento pessoal e para o bem-estar da comunidade em que vivemos.

A busca por um propósito é também essencial para a saúde mental, como observa Giacomoni; Scorsolini-Comin, (2020). Conforme os autores, a busca pela realização pessoal, orientada por valores e propósitos significativos, é uma necessidade para o bem-estar psicológico. Destaca-se que no cenário corporativo, o conceito de propósito tem se tornado cada vez mais importante, especialmente à medida que as pessoas deixam de ver o trabalho apenas como uma ne-

cessidade para garantir a sobrevivência e começam a procurar por realizações e significado em suas atividades profissionais (Henrique; Rosa, 2023). Cortella (2016) explica que, no passado, o trabalho era visto essencialmente como uma fonte de sustento familiar e segurança. Hoje, no entanto, o trabalho é também uma via para expressar nossos valores pessoais e alcançar a realização.

Este conceito de propósito no trabalho resgata uma ideia proposta por Karl Marx no século XIX, que associava o propósito ao combate à alienação (Marx, 1843). Ele acreditava que, no sistema capitalista, os trabalhadores se sentiam alienados de seu trabalho, pois não tinham controle sobre o produto final nem sobre as condições de sua produção (Marx, 1843).

Para Marx (1843), o trabalho se tornava uma atividade mecânica e sem sentido, afastando os indivíduos de sua humanidade e de seu verdadeiro propósito. Seu entendimento era de que ao recuperar o propósito no trabalho significaria permitir que os trabalhadores tivessem controle e significância no que produziam, conectando-se novamente com sua essência e com o valor do trabalho (Musto, 2014).

Compreende-se que embora nem todas as tarefas no ambiente de trabalho sejam agradáveis, é fundamental encontrar sentido nas atividades que realizamos. Empresas que conseguem proporcionar um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sentem realizados e felizes são aquelas que sabem integrar propósito e satisfação no dia a dia (Henrique; Rosa, 2023). De acordo com Giacomoni e Scorsolini-Comin (2020), os indivíduos têm se envolvido cada vez mais com suas conquistas, tanto pessoais quanto profissionais, onde o processo de amadurecimento, afirmam os autores, está intimamente ligado à busca por significado em diferentes aspectos da vida.

Este processo de encontrar sentido tem se mostrado um importante aliado na redução de ansiedade e estresse, especialmente em uma sociedade tão acelerada. Cortella (2016) observa que as novas gerações não desejam um trabalho monótono e sem propósito, mas buscam atividades que lhes permitam compreender a razão de suas ações, algo que traga valor e sentido para suas vidas.

Desse modo, a Psicologia Positiva tem um papel importante ao considerar o sentido da vida nas orientações profissionais e no pla-

nejamento de carreira (Giacomoni; Scorsolini-Comin, 2020). De acordo com esses autores, os papéis desempenhados no ambiente de trabalho podem ser uma oportunidade para que os indivíduos expressem suas virtudes e fortalezas, buscando seu propósito e construindo sentido para a vida. Cortella (2016) também destaca que o ambiente de trabalho é um espaço onde o indivíduo pode buscar parte de sua felicidade, desde que tenha a oportunidade de integrar suas atividades profissionais ao seu propósito de vida.

Cortella (2007), em “Qual é a tua obra” enfatiza que as pessoas não permanecem em um emprego apenas por questões financeiras, mas sim porque percebem algum propósito naquilo que fazem, seja pelo reconhecimento, pela valorização pessoal ou pela percepção de que aquele trabalho contribui para seu crescimento e felicidade. Quando os colaboradores encontram um propósito em suas atividades, o impacto é positivo tanto para eles quanto para a empresa e os clientes, pois o trabalho realizado com propósito é mais satisfatório e eficaz, elucida o autor.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo responder à seguinte questão: Como a Psicologia pode contribuir para uma melhor qualidade de vida no ambiente de trabalho? Essa indagação surge diante da relevância crescente do tema, considerando o aumento expressivo dos casos de adoecimento ocupacional. Problemas como estresse crônico, síndrome de burnout e transtornos emocionais têm se tornado uma realidade alarmante em diversas organizações, impactando diretamente tanto a saúde física e mental dos trabalhadores quanto os resultados operacionais e a sustentabilidade das empresas. Nesse sentido, torna-se imprescindível compreender o papel da Psicologia nesse cenário, reconhecendo-a como uma ciência capaz de fornecer subsídios teóricos e práticos para a criação de ambientes laborais mais saudáveis, inclusivos e produtivos.

Os resultados obtidos ao longo deste trabalho indicam que os fatores mais recorrentes de adoecimento no ambiente laboral incluem a sobrecarga de trabalho, relações interpessoais conflituo-

sas e condições inadequadas de atuação. Esses elementos, quando negligenciados, contribuem para a deterioração da saúde mental e emocional dos trabalhadores, gerando consequências como desmotivação, absenteísmo e queda na produtividade. Adicionalmente, práticas organizacionais que ignoram a saúde emocional dos colaboradores agravam os quadros de ansiedade, depressão e outras condições psicológicas, aprofundando os desafios enfrentados pelas organizações no que diz respeito à retenção de talentos e à manutenção de equipes engajadas.

Nesse contexto, a Psicologia tem se mostrado indispensável ao fornecer intervenções e estratégias que buscam mitigar esses fatores de risco. A implementação de programas de suporte emocional, a mediação eficaz de conflitos e o desenvolvimento de práticas que promovam um ambiente de trabalho mais acolhedor e saudável destacam-se como algumas das principais contribuições da área. Além disso, intervenções específicas, como programas de bem-estar no trabalho, flexibilização de jornadas, ações voltadas ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional e treinamentos para o fortalecimento das relações interpessoais, provaram ser altamente eficazes tanto para a promoção da saúde mental dos trabalhadores quanto para o aumento do desempenho e da eficiência organizacional.

Dessa forma, conclui-se que a Psicologia desempenha um papel central na construção de estratégias voltadas para a redução dos fatores de adoecimento no trabalho e na promoção de uma cultura organizacional que priorize a saúde mental e o bem-estar de seus colaboradores. Ao oferecer ferramentas para enfrentar desafios como a sobrecarga e o estresse, a Psicologia também contribui para criar um equilíbrio sustentável entre as necessidades dos trabalhadores e os objetivos das empresas. A incorporação de práticas psicológicas, portanto, vai além da melhoria das condições de trabalho, pois também fortalece o engajamento, a satisfação e o senso de pertencimento dos indivíduos, aspectos essenciais para a retenção de talentos e o desenvolvimento contínuo das organizações.

Por fim, este estudo não apenas reforça a relevância da Psicologia como pilar estratégico para a construção de ambientes laborais mais humanos e saudáveis, mas também oferece subsídios teóri-

cos valiosos para futuras pesquisas no campo da saúde mental no trabalho. Compreende-se que a priorização do bem-estar dos trabalhadores deve ser vista como um investimento estratégico, indispensável para a sustentabilidade e o crescimento das organizações em um cenário cada vez mais competitivo e desafiador.

## REFERÊNCIAS

ALBRECHT, K. **O gerente e o estresse: faça o estresse trabalhar para você**. Rio de Janeiro, 1990.

ALVES, E. Programas e ações em qualidade de vida no trabalho: possibilidades e limites das organizações. **Revista eletrônica FAFIT/FA-CIC**, Itararé, SP. V. 2, n. 01, Jan-Jun. 2011.

ANAMT - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE MEDICINA DO TRABALHO. **Transtornos mentais estão entre as maiores causas de afastamento do trabalho**. 2019. Disponível em: <https://www.anamt.org.br/portal/2019/04/22/transtornos-mentais-estao-entre-as-maiores-causas-de-afastamento-do-trabalho/>. Acesso em: 20 nov. 2024.

BERNARDO M. **Trabalho duro, discurso flexível: uma análise das contradições do toyotismo a partir da vivência de trabalhadores**. São Paulo: Expressão popular; 2009.

BRASIL. Lei nº 14.831, de 27 de março de 2024. **Institui o Certificado Empresa Promotora da Saúde Mental e estabelece os requisitos para a concessão da certificação**. Diário Oficial da União, Seção 1, p. 1, 28 mar. 2024. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2024/lei-14831-27-marco-2024-795429-norma-pl.html>. Acesso em: 19 nov. 2024.

BRASIL. Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. **Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Art. 20**. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/topicos/11357164/artigo-20-da-lei-n-8213-de-24-de-julho-de-1991>. Acesso em: 19 nov. 2024.

BRASIL. Ministério da Saúde. Gabinete do Ministro. Portaria GM/MS nº 1.999, de 27 de novembro de 2023. **Altera a Portaria de Consolidação GM/MS nº 5, de 28 de setembro de 2017, para atualizar a**



**Lista de Doenças Relacionadas ao Trabalho (LDRT).** Diário Oficial da União, Brasília, 27 nov. 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br>. Acesso em: 19 nov. 2024.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** In: IDALBERTO CHIAVENATO. 3ª ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações/ Idalberto Chiavenato.** 9ª ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CORTELLA, S. **Por que fazemos o que fazemos?: aflições vitais sobre trabalho, carreira e realização.** São Paulo: Planeta, 2016.

CORTELLA, S. **Qual a tua obra?: inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética.** Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

DIAS, G. **O que é psicologia organizacional, para que serve e quais as áreas de atuação?** Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/psicologia-organizacional>. Acesso em: 20 nov. 2024.

DICIONÁRIO DE LÍNGUA PORTUGUESA ONLINE. **Significado de Propósito.** 2024. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/proposito/#:~:text=Significado%20de%20Prop%C3%B3sito&text=O%20que%20se%20quer%20alcan%C3%A7ar,locu%C3%A7%C3%A3o%20adverbial%20A%20prop%C3%B3sito>. Acesso em: 20 nov. 2024.

FEBRAC. **Análise da Lei 14.831/24: regulamentando práticas que promovam um ambiente laboral saudável e seguro.** 2024. Disponível em: <https://www.seac-sc.org.br/ckfinder/userfiles/Ana%CC%81lise%20da%20Lei%20n%C2%BA%2014.831-2024%20-%20Regulamentando%20pra%CC%81ticas%20que%20promovam%20um%20ambiente%20laboral%20sauda%CC%81vel%20e%20seguro.pdf>. Acesso em: 19 nov. 2024.

GAULEJAC V. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social.** São Paulo: Ideias e letras; 2007.

GIACOMONI, H.; SCORSOLINI-COMIN, F. (org.). **Temas especiais Em Psicologia Positiva.** Petrópolis: Vozes, 2020.

HENRIQUE, G; ROSA, J. A psicologia positiva no ambiente de trabalho: estudo de caso em uma cooperativa de crédito no município de Brusque - SC. **Revista da Unifebe**, n. 29, 2023.2. ISSN 1679-8708.



LEVI, L. Sociedade, stress e doença – investimentos para a saúde e desenvolvimento: causas, mecanismos, consequências, prevenção e promoção. In: CONGRESSO DE STRESS ISMA – BR, 3.; FÓRUM INTERNACIONAL DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO, 5., 2005, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: [s. n.], 2005

LIMONGI-FRANÇA, A. Qualidade de vida no trabalho – QVT: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. In: ANA CRISTINA LIMONGI-FRANÇA – 2ª ed. – São Paulo: Atlas, 2004.

MARX, K. **Crítica da filosofia do direito de Hegel**. Tradução de Rubens Enderle e Leonardo de Deus; [supervisão e notas Marcelo Backes]. 2. ed. revista. São Paulo: Boitempo, 2010. p. 5-137. ISBN 978-85-7559-151-2. (Título original: *Zur Kritik der hegelschen Rechtsphilosophie*, 1843).

MATOS, L. **Cartilha Saúde Mental e Trabalho: Riscos e Prevenção**. 2022. Disponível em: <https://unilab.edu.br/wp-content/uploads/2022/09/CARTILHA-SAUDE-MENTAL-TRABALHO-2022.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2024.

MATTOS, A.; ARAÚJO, T.; ALMEIDA, M. Interaction between demand-control and social support in the occurrence of common mental disorders. **Revista de Saúde Pública**, v. 51, 2017.

MERLO, A. **Proposta para construção de rotinas de atendimento em saúde mental e trabalho em pacientes atendidos na rede do Sistema Único de Saúde**. Porto Alegre, 2013.

MOREIRA, W.; SOUSA, A.; NÓBREGA, M. Adoecimento mental na população geral e em profissionais de saúde durante a COVID-19. **Scoping review.Texto & Contexto-Enfermagem**, v. 29, p. e20200215, 2020.

MUSTO, M. **Revisitando a concepção de alienação em Marx**. In : ROIO, M. D. (org.). Marx e a dialética da sociedade civil. Marília: Oficina Universitária; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2014. p.61-93. DOI: <https://doi.org/10.36311/2014.978-85-7983-596-4.p61-93>.

NUNES, P. **Psicologia positiva. Psicologia: o portal dos psicólogos**. 2007. Disponível em: <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0115.pdf>. Acesso em: 12. Nov. 2024.

PEREIRA, E.; SCANTBELRUY, W. A psicologia organizacional e a saúde mental do colaborador. **Ciências da Saúde**, v. 26, Edição 116, nov. 2022. DOI: 10.5281/zenodo.7341572. Disponível em: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7341572>. Acesso em: 20 nov. 2024.

PINA, J; STOTZ, E. Participação nos lucros ou resultados e o banco de horas: intensidade do trabalho e desgaste operário. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 123, n. 36, p. 162-176, 2011.

PRAUN L. **Reestruturação produtiva, saúde e degradação do trabalho**. Campinas: Papel social; 2016.

RIBEIRO, B. Nexo causal entre trabalho e saúde/doença e o problema das perícias. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 49, p. e8, 2024.

RIBEIRO, L.; SANTANA, L. Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo para o sucesso organizacional. **Revista de iniciação científica – RIC**. Cairu, Jun. Vol 02, nº 02, p. 75-96, 2015.

ROTHMANN, I.. **Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho**. Elsevier Brasil, 2017.

SAMPAIO, T. **Qualidade de vida no trabalho: o impacto do estresse ocupacional na saúde do trabalhador**. Monografia. Universidade Cândido Mendes (Especialização em Gestão de Pessoas). Rio de Janeiro, 2018.

SEBRAE. **Como prevenir a Síndrome de Burnout no ambiente de trabalho, 2022**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-prevenir-a-sindrome-de-burnout-no-ambiente-de-Trabalho,36026257a29c4810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 19 de nov. 2024.

SELIGMAN, M. **Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being**. New York: Free Press, 2011.

SILVA, T. A importância da qualidade de vida no trabalho (QVT) dentro das organizações. Semana Acadêmica: **Revista Científica**. ISSN 2236-6717, 2023. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.35265/2236-67172222-222>. Acesso em: 19 nov. 2024.

SOARES, J.; MACEDO, M.; SIMÃO, M.; FONSECA, L. et al. Relação entre trabalho, saúde e adoecimento mental: uma revisão narrativa.

**Contribuciones a Las Ciencias Sociales**, São José dos Pinhais, v. 17, n. 5, p. 01-16, 2024.

SOUSA, S. Equilíbrio vida pessoal e profissional: desvendando os mecanismos da saúde mental no ambiente de trabalho. **Revista Gestão em Foco**. Edição nº 16, 2024.

SOUZA, H.; BERNARDO, M. Prevenção de adoecimento mental relacionado ao trabalho: a práxis de profissionais do Sistema Único de Saúde comprometidos com a saúde do trabalhador. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 44, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2317-6369000001918>. Acesso em: 20 nov. 2024.

SOUZA, S.; ANDRADE, A.; DE CARVALHO, R. Saúde mental e trabalho no contexto da pandemia por covid-19: proposta para vigilância em saúde. **Revista Baiana de Saúde Pública**, v. 45, n. especial 1, p.125-139, 2021.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas Organizações**. Editora Saraiva, 2006.

TAVOLARO, R. **Qual a função do psicólogo organizacional dentro de uma empresa?** 2024. Disponível em: <https://orienteme.com.br/blog/funcao-psicologo-organizacional-em-empresas/>. Acesso em: 20 nov. 2024.

TONETTO, A. et al. Psicologia organizacional e do trabalho no Brasil: desenvolvimento científico contemporâneo. **Psicologia & Sociedade**, v. 20, p. 165173, 2008.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Mental health at work: Policy brief: WHO, 2022**. Disponível em: [https://webapps.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms\\_856976.pdf](https://webapps.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_856976.pdf). Acesso em: 15 de nov. 2024.

YANG, L. et al. Os efeitos do trabalho remoto na colaboração entre trabalhadores da informação. **Nature Human Behavior**, 6 (1), 43-54., 2020.

ZANELLI, J. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

## CAPÍTULO 5

### OS POTENCIAIS DA PSICOLOGIA POSITIVA NAS ORGANIZAÇÕES: OS PROCESSOS DA SIGNIFICAÇÃO DO PERTENCER E CONEXÕES SOCIAIS

**Luiza Nobre Pereira<sup>1</sup>**

Faculdade Anhanguera de Itabuna, Bahia  
[luizanobrepsicologia@gmail.com](mailto:luizanobrepsicologia@gmail.com)

**Vitória Senna Guerra<sup>2</sup>**

Faculdade Anhanguera de Itabuna, Bahia  
[vivisennaguerra17@gmail.com](mailto:vivisennaguerra17@gmail.com)

**Kellen Verena Silva Souza<sup>3</sup>**

Faculdade Anhanguera de Itabuna, Bahia  
[kellen.verena@kroton.com.br](mailto:kellen.verena@kroton.com.br)

## RESUMO

Este artigo examina o papel e as contribuições da Psicologia Positiva como um fator essencial para a qualidade de vida e a produtividade dos colaboradores. A análise foca em como essa abordagem se relaciona com a construção de um sentido de pertencimento e o fortalecimento das conexões sociais, fundamentando-se em pesquisas e colaborações das autoras. Com base em uma revisão de literatura especializada e referências acadêmicas, o estudo identifica, primeiramente, os elementos e componentes essenciais que promovem o bem-estar dos cooperadores e que demandam uma atenção distinta para garantir, a longo prazo, o aumento do desenvolvimento pessoal de cada um. Em seguida, o artigo discute o fenômeno crescente da fadiga no ambiente organizacional, explorando suas ramificações para o indivíduo, produtividade e resolução de tarefas. Apesar de ser um proble-

---

1 Graduanda do 5º Semestre do Curso de Psicologia da Faculdade Anhanguera Itabuna-BA

2 Graduanda do 5º Semestre do Curso de Psicologia da Faculdade Anhanguera Itabuna-BA

3 Professora do Curso de Psicologia da Faculdade Anhanguera de Itabuna-BA.

ma recorrente, o estudo aponta estratégias de melhoria como possibilidades viáveis para enfrentá-lo, apresentando alternativas que visam a otimização do ambiente de trabalho e o bem-estar dos colaboradores, tornando-se essa busca para alcançar soluções como uma possibilidade. Conclui-se que a Psicologia Positiva se consolida como uma ferramenta importante para aprimorar as relações nas organizações, para reforçar o desenvolvimento das habilidades dos trabalhadores e promover uma cultura que valorize tanto os resultados quanto as pessoas que os proporcionam.

**Palavras-chave:** Pertencimento, Conexões Sociais, Bem-estar, Gratificação, Satisfação.

## 1 INTRODUÇÃO

Com uma perspectiva inovadora que vem ocupando cada vez mais espaço em literatura e aplicações práticas, a Psicologia Positiva (PP), traz consigo a importância de destacar as capacidades, forças, competências e habilidades que o indivíduo e/ou grupo possui. O estudo dessa disciplina vem apresentando inúmeros benefícios, tanto para as pessoas, relações, organizações, quanto para a saúde física e mental, comprovados pelas pesquisas com embasamento em evidências científicas (Holanda, 2019).

A escolha da PP para as áreas que envolvem todo e qualquer tipo de organizações (sejam locais de trabalho, escolas, famílias, hospitais, comunidades, sociedades, ambientes físicos, entre tantos outros) reflete a necessidade de abandonar a psicologia ancestral devota a doenças, patologias e desordens mentais, para um olhar hegemônico positivo, com foco em desenvolver o potencial total do sujeito ou sistemas. Atuando como defesa do bom desempenho, indo além de uma abordagem centrada nos problemas, para a construção das melhores qualidades de vida, no âmbito subjetivo, individual e grupal (Marujo, Neto, Caetano & Rivero, 2007).

Com efeito da crescente adesão às temáticas envolvendo as emoções positivas como atuais temáticas centrais dos estudos científicos, esse “novo paradigma” de investigação que a Psicologia Positiva propõe evidencia fatores e processos que conduzem à otimização

do funcionamento humano, com atenção às forças ao em vez das fraquezas; construindo e solidificando o que a vida oferece de melhor, em vez de se ater a reparar o pior; não se preocupando em curar pessoas com distúrbios ou transtornos, mas sim em promover no indivíduo comum a forma mais proveitosa de viver suas experiências (Nunes, 2007). Essa mudança de postura, não é tão recente quanto parece e traz consigo conceitos relativamente novos, que carecem de aprofundamento na explicação e exemplificação.

Além disso, no processo para que a reunião de pessoas realize uma ou mais tarefas em comum se consolide, é preciso que o vínculo esteja intrínseco, configurando relações particulares entre ser participante e objeto, resultando em uma pauta de conduta. Ou seja, o comportamento do indivíduo está diretamente relacionado à forma e como esse vínculo é estabelecido (Kramer & Faria, 2007). Entre os elementos constitutivos dos vínculos organizacionais e seus componentes, se destaca o Sentimento de Pertença, quando a identificação evolui devido a maior integração com o grupo. Já as conexões sociais são encontradas em cooperações nas atividades, no reconhecimento e valorização dos indivíduos, na solidariedade e na integração entre os membros.

De forma complementar, os processos de significação do sentimento de pertencer e conexões sociais são componentes imprescindíveis nessa formação, não somente para que seja possível promover as capacidades necessárias para subsistência como espécie, mas para a sua prevalência, consequentemente propiciando o aperfeiçoamento de aspectos intra e intersubjetivos, envolvendo a alteridade, preocupação consigo mesmo e bem-estar do outro (Carvalho, Nascimento & Pires, 2024).

Neste sentido, pensando acerca da Psicologia Positiva e suas contribuições, bem como na importância desse movimento científico que estuda as qualidades dos indivíduos e os aspectos que envolvem suas vidas, foi definido como pergunta de pesquisa para esse estudo: “Quais benefícios a Psicologia Positiva pode proporcionar às organizações no fortalecimento do sentimento de pertencer e nas conexões sociais entre seus membros?” E para buscar as soluções possíveis, elaborou-se como objetivo geral: Caracterizar a importância do fortalecimento sobre o pertencimento em ambientes organizacionais, dentro da perspectiva da psicologia positiva. Especificamente, buscou-se: a) compre-

ender como funciona a construção do sentimento de pertencer e quais relações têm com os processos de gratificação e satisfação; b) identificar problemáticas a partir da proposta Expectativa *versus* Realidade: até que ponto o foco excessivo em positividade prejudicial pode prejudicar a identidade; e, por fim, c) definir estratégias para facilitar o fortalecimento da resiliência, a importância de conexões reais e quais caminhos precisam ser trilhados para que o indivíduo prevaleça em pertencer.

A metodologia escolhida é qualitativa e faz referência a bibliografias, artigos científicos, trabalhos acadêmicos, entre outros estudos.

O presente trabalho justifica-se pela relevância em demonstrar como a aplicação da psicologia positiva nas organizações pode contribuir para o fortalecimento ou ressignificação dos processos de pertencimento e das conexões sociais dos indivíduos envolvidos. Além disso, poderá contribuir tanto em áreas científicas quanto acadêmicas, a partir da síntese do que é o ideal esperado, o que realmente acontece e o planejamento para alcançar melhorias. Os benefícios derivam das contribuições significativas que a Psicologia Positiva promove, uma vez que pode contribuir na dinâmica interna e externa dos ambientes, para os colaboradores e para as próprias organizações, com o objetivo de fortalecer a satisfação organizacional e criar espaços de trabalho mais saudáveis e produtivos para todos.

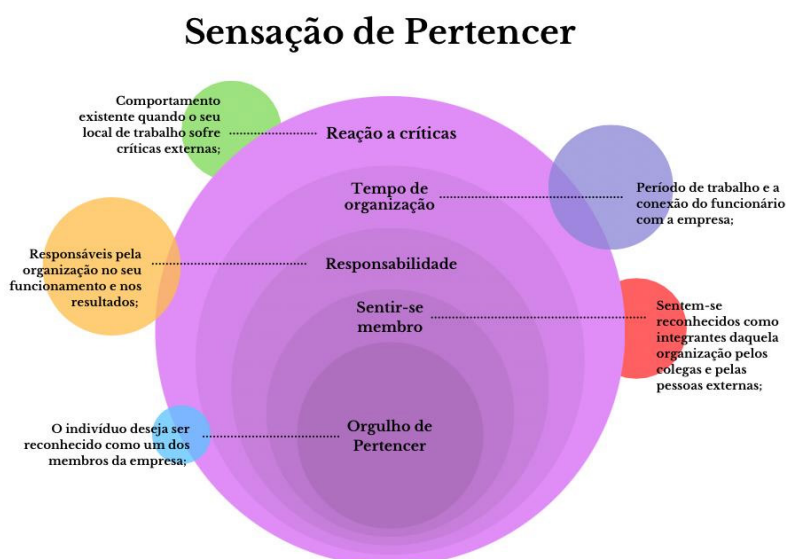
O artigo está estruturado em cinco seções: esta introdução; seguida de uma análise aprofundada sobre como se configura a significação de pertencer relacionado a satisfação e como a cultura organizacional contribui para isso. A terceira seção compara a realidade ao ideal, destacando como exaustão, insatisfação e positividade tóxica dificultam o sentimento de pertencimento. A quarta apresenta estratégias para fortalecer esse sentimento. E por fim, reafirma a necessidade de construir um ambiente organizacional onde os funcionários se sintam valorizados e representados, permitindo a identificação como parte de um grupo.

## **2 A CONSTRUÇÃO DO SENTIMENTO DE PERTENCER: relações com os processos de gratificação e satisfação.**

A princípio, é necessário destacar que cada corporação é única e influencia o comportamento dos funcionários neste ambiente. Dian-

te do exposto, Kramer e Faria (2007) definem que é por meio do sentimento de pertença que os indivíduos sentem-se membros efetivos da organização; é ele que permite estabelecer a identidade da organização e de cada um como seu integrante.

Compreende-se como sensação de pertencer por meio de um conjunto de fatores:



Primordialmente, o trabalho é considerado intermediador da construção da identidade, do reconhecimento, do sustento financeiro, favorecendo a formação de propósito de vida (Bitencourt, Moreira, Onuma, Piccinini e Severo, 2014, apud Holanda, 2019). Para que isso ocorra, as organizações devem focar na satisfação dos funcionários, uma vez que são indispensáveis para o progresso da mesma.

Além disso, para existir a consolidação do pertencimento, os ambientes organizacionais devem reconhecer e valorizar uma cultura de diversidade com diferentes perspectivas, com o objetivo dos colaboradores se sentirem mais seguros para conseguirem expor suas



ideias. Em conformidade, destaca-se a promoção da inclusão para gerar um aumento da confiança e do comprometimento entre os colaboradores, resultando em uma menor taxa de rotatividade e na criação de um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo (Albuquerque e Silva, 2014).

Sob esse viés, Seligman (2011) discorre que esse sentimento de pertença está intrinsecamente ligado à satisfação nas relações de trabalho e ao reconhecimento; traz contribuições também sobre o bem-estar subjetivo, que pode ser medido com a apresentação de engajamento, algo que vemos no ambiente saudável de trabalho. Pesquisas indicam que funcionários que se sentem acolhidos e valorizados desenvolvem uma conexão emocional mais sólida com a organização, impactando positivamente sua motivação e desempenho (Siqueira e Padovam, 2008).

Em relação a satisfação e a realização no ambiente de trabalho, existem elementos essenciais para o bem-estar dos colaboradores, como boas condições físicas em uma empresa, preocupação com seu estado mental, manutenção das relações interpessoais, uma liderança que consiga incluir a todos e, no geral, proporcionar qualidade de vida para os funcionários (Segatto e Wachowicz, 2017).

Em complemento, Siqueira e Padovam (2008) apontam que a satisfação seria um dos componentes da motivação para o trabalho e, como tal, seria preditora de comportamentos humanos favoráveis às organizações como produtividade, permanência na empresa e redução de absenteísmo. Desse modo, pode-se dizer que a satisfação do trabalhador oferece um indicador do quanto aquela organização consegue promover e proteger a saúde e o bem-estar da sua força de trabalho.

Além disso, a satisfação no trabalho é uma resposta emocional positiva e está associada ao nível de bem-estar subjetivo, passível de aumento quando o colaborador percebe que suas necessidades e expectativas são atendidas no contexto laboral (Mendes e Tamayo, 2001). Quando motivado, o trabalhador exerce suas funções com entusiasmo, o que favorece seu crescimento pessoal e profissional (Guimarães e Neto, 2021), sendo percebido quando o indivíduo consegue alcançar os objetivos esperados e atinge a gratificação por sentir que contribuiu para o progresso das metas organizacionais.

A satisfação no trabalho promove maior harmonização dos empregados com os interesses das organizações, contribuindo ainda para a redução dos conflitos internos. Empregados satisfeitos com, e no trabalho, se tornam mais criativos, receptivos e competentes no alcance de seus objetivos e metas, agregando valor à organização. Evidencia-se assim a indispensável vivência por parte dos empregados de uma experiência positiva, pautada na satisfação e no bem-estar para que se desenvolvam como sujeitos e profissionais realizados e produtivos. Neste sentido, a satisfação pessoal e profissional dos funcionários se revela como elemento essencial também à saúde das organizações, viabilizando o sucesso em suas metas e objetivos.

Uma cultura organizacional que valoriza a comunicação aberta, a diversidade e a inclusão também impactam positivamente a satisfação dos colaboradores. Estudos apontam que ambientes que incentivam a expressão de ideias e a inovação promovem um clima positivo, que estimula o desenvolvimento e a satisfação no trabalho (Hirschle et al., 2019). A criação de programas de reconhecimento e a valorização das contribuições individuais são práticas que fortalecem o sentimento de pertencimento e incentivam o desenvolvimento de um ambiente de realização.

A realização no trabalho é vivenciada quando os colaboradores alcançam metas significativas e se sentem parte de um propósito maior. Finalmente, a adoção de práticas que priorizam o bem-estar dos colaboradores, como programas de reconhecimento e desenvolvimento profissional, não apenas melhora a satisfação no trabalho, mas também cultiva um sentimento de realização que é vital para a saúde organizacional a longo prazo (Gallup, 2016).

### **3 OTIMISMO EM EXCESSO: Os impactos da positividade exagerada na identidade**

Apesar da Psicologia Positiva, dentro do recorte Organizacional e do Trabalho, se destacar das demais devido sua uma nova forma de encarar a potencialidade do participante dentro dessas instâncias, há uma outra crescente relação comportamental que deve ser considerada: a observável exaustão do indivíduo. O estudo realizado por Mateus

(2021), discorre como a transição da sociedade disciplinar para a sociedade do desempenho evidencia esse constante cansaço. Sendo considerado um tema atual que requer uma releitura do indivíduo, as relações nas quais está envolvido entre organizações e sociedade.

O que perde o sentido nesse cenário, seria o alto contraste entre uma linha de estudo que busca de toda forma ressignificar o clima organizacional, deixando de ser um ambiente hostil para se tornar agradável, e lado, existirem análises relacionadas ao esgotamento, como por exemplo, a pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (Netto, 2019), que demonstrou que 98% dos brasileiros se sentem cansados mental e fisicamente, sendo a maior parte jovens entre 20 e 29 anos. Indubitavelmente, evidenciando que apesar de existir uma corrente que se dedica na crença dos potenciais do indivíduo, a realidade não segue de acordo como o esperado.

Enquanto na sociedade disciplinar o sujeito deveria estar sob vigilância da gerência para que atingisse as metas estabelecidas, na sociedade do desempenho a lógica é diferente, os sujeitos tornaram-se empresários de si mesmos, responsáveis pelo próprio sucesso. Essa percepção é facilitada a partir dos anos 2000, onde as organizações passam a implementar práticas que geram autonomia, estimulando criatividade, estando livres para desenvolver projetos, buscar inovações e novas soluções. Porém, apesar de construir um espaço que seja possível a exposição de ideias e valorizar a diversidade, é cobrado do colaborador (que por muitas vezes não têm treinamento adequado) algumas capacidades, como identificar e solucionar problemas, tomar decisões e realizar intervenções, trabalhar em equipe, de se auto-organizar e ter que sobreviver às mudanças frequentes (DeLuiz, 2004).

Referente ao impacto da positividade exagerada sobre a saúde mental dos colaboradores, Ehrenreich (2010) pontua que uma cultura excessivamente focada em otimismo pode gerar sentimentos de insuficiência e exaustão nos indivíduos que, mesmo enfrentando dificuldades, sentem-se obrigados a manter uma postura positiva. Essa 'tirania da positividade' não só desconsidera a importância de um equilíbrio emocional realista, mas também pode acarretar efeitos colaterais como aumento da ansiedade e do esgotamento profissional, con-

tribuinando para o distanciamento emocional e a desmotivação (Spence & Robbins, 2011).

O ambiente corporativo atual passa por um movimento de reformulação das crenças organizacionais, onde a premissa “mais horas trabalhadas = maior produtividade” ainda persiste. Combinado ao cenário econômico incerto e ao receio de demissões, muitos funcionários assumem uma carga de trabalho superior ao recomendável, contribuindo para o fenômeno do desempenho excessivo, conhecido atualmente como “produtividade tóxica” (Kedouk, 2021). Nesse contexto, o perfil multitarefa, antes valorizado, passa a ser problemático, comparado ao comportamento de animais selvagens que, em constante estado de alerta, precisam dividir sua atenção entre se alimentar e se proteger de predadores. Esse estado contínuo de divisão dos processos atencionais impede um aprofundamento em tarefas específicas, dificultando a especialização em uma única função e, como resultado, comprometendo a qualidade e a consistência da produtividade (Mateus, 2021).

Com isso, a positividade neste contexto ganha um diferente significado que foi atribuído à Psicologia Positiva, e não devem ser confundidos. Se torna uma característica que delimita a capacidade criativa dos indivíduos, se relacionando diretamente com a exaustão e cansaço dos mesmos, que estagnam, fadigados o suficiente para não conseguir executar suas tarefas (Mateus, 2021). Ademais, a globalização ainda trouxe consigo profissionais multitarefas que possuem uma positividade enraizada, disfarçada no discurso que deve se amar o que faz e assim, nunca deixará de amar com o que trabalha. Como resultado, essa positividade somada às cobranças das empresas ocasionou em diferentes tipos de doenças do século.

Cameron e Quinn (2011) observaram, em seu estudo, que culturas organizacionais que exigem um otimismo rígido tendem a apresentar dificuldades de adaptação em momentos de crise. Isso ocorre porque os colaboradores habituem-se a negar problemas ou minimizar suas consequências, o que afeta negativamente a capacidade de diagnóstico e resolução efetiva de questões. Esse contexto pode resultar em uma cultura superficial, com baixo nível de inovação e capacidade limitada para enfrentar desafios de forma consistente.

Como efeito dessa cultura superficial, a identidade organizacional, entendida como processo de identificação que inclui fatores externos aos indivíduos (sendo resultado da percepção que eles têm sobre o contexto da organização), pode sofrer interferências se não estiver com os princípios e propósitos pessoais alinhados com a razão de ser da empresa. Havendo assim, choques de identidade organizacional, gerando sentimentos negativos nos colaboradores, aumentando a probabilidade de insucesso organizacional (Laisse, 2006).

Inclusive, utilizando como exemplo a Síndrome de Burnout, distúrbio emocional que se caracteriza por exaustão extrema, estresse e esgotamento físico, não se reduz a essas questões apenas relacionadas como um fenômeno associado à profissão, vai além. Evidenciam-se também, dimensões de ordem interpessoais (como falta de suporte) e relativas ao modo de funcionamento da organização (conflitos hierárquicos e falta de autonomia), atuando em conjunto, tiram do sujeito a condição de realizar bem a sua função, de lidar com resiliência com as situações adversas do dia a dia, a habilidade de solucionar conflitos e até mesmo de se sentir realizado com o trabalho que executa (Castro, 2010).

Sem dúvidas, Shaufeli e Buunk (1993), trazem consigo que a ausência de apoio entre os profissionais nas organizações gera grande incerteza sobre a melhor forma de realizar suas atividades, o que, por sua vez, resulta em isolamento, medo de falhar e uma busca solitária para preservar a própria competência. Isso acaba prejudicando a disposição para mudanças, a autoestima e leva à exaustão física e emocional.

Visto que, o paradigma de “Expectativa *versus* Realidade” criado nesse objetivo específico para destacar a disparidade entre a visão idealizada e os efeitos práticos da cultura de positividade nas organizações. Embora a Psicologia Positiva proponha uma visão otimista sobre o potencial humano no trabalho, ainda falta uma longa caminhada para que seus estudos tenham uma aplicação com resultados efetivos, ou seja necessária uma mudança abrupta no modelo de trabalho. Por outro viés, também não se pode ignorar que o otimismo excessivo pode provocar um impacto negativo em qualquer instituição. Silenciosamente, o trabalhador encontra formas silenciosas de demons-

trar sua insatisfação e revolta, alguns dos exemplos apresentados por Laisse (2006), seriam: o absenteísmo, falhas deliberadas em máquinas ou produtos, resistências, procedimentos equivocados ou excessivamente corretos.

Em contraste com os processos de significação do pertencer e conexões sociais reais, as expressões de insatisfação não fortalecem esses sentimentos prévios que demandam dedicação e tempo de qualidade para serem construídos, pelo contrário, só afastam o indivíduo dessa relação mútua. Pedido de demissão, reclamações, insubordinações, fugas de responsabilidade e até mesmo furto, são alguns dos exemplos que Andrade, Pereira e Ckagnazaroff (2007), trazem em modelo de artigo. Evidenciando que os sinais podem ser identificados, basta atenção da equipe multidisciplinar.

Portanto, para que os benefícios da PP sejam conquistados, é fundamental que se encontre um equilíbrio cuidadoso com as demandas e necessidades individuais dos colaboradores e/ou equipes. Requer uma reestruturação criteriosa de alguns processos internos, de modo a promover uma harmonia mais sustentável entre as práticas de valorização com motivação positivas, e as reais expectativas e particularidades dos funcionários. Esse balanceamento torna-se essencial para construir um ambiente de trabalho que, além de respeitar a individualidade, fomente o bem-estar de forma genuína e prática, evitando que a positividade se torne apenas um ideal teórico de “como deveria ser” (Sampaio e Rossi, 2002).

#### **4 RESILIÊNCIA EM CONEXÃO: Estratégias e caminhos para o fortalecimento pessoal**

Primordialmente, em ambientes organizacionais, a resiliência é fundamental para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores. Na perspectiva da Psicologia Positiva, essa capacidade de adaptação é essencial para enfrentar adversidades e fortalecer o sentido de pertencimento. Estudos de Luthans, Avey, Avolio e Peterson (2010) apontam que a resiliência contribui para o desenvolvimento de sentimentos de competência e controle sobre o próprio papel no trabalho, reduzindo os impactos negativos do estresse e das pressões diárias.

Assim, a resiliência atua como um suporte para o bem-estar coletivo e para a construção de vínculos sociais saudáveis na organização.

De acordo com Youssef e Luthans (2007), o desenvolvimento da resiliência no ambiente de trabalho ocorre por meio de práticas positivas, como a promoção de esperança e otimismo entre os funcionários. Essas práticas ajudam a construir uma certa mentalidade de crescimento, na qual os colaboradores acreditam que podem enfrentar e superar desafios. Essa postura fortalece a confiança entre os membros da equipe e reforça o sentimento de pertencimento, pois os indivíduos sentem-se apoiados e capazes de lidar com adversidades em conjunto. Tais práticas resultam em um ambiente mais coeso e engajado, no qual a organização é vista não apenas como um local de trabalho, mas como uma comunidade de suporte mútuo.

Cameron et al. (2011) reforçam que a implementação de práticas organizacionais que focam no fortalecimento de virtudes, como a compaixão e o apoio social, pode aumentar significativamente a resiliência dos colaboradores. Essas práticas positivas influenciam diretamente o bem-estar psicológico, criando um ambiente no qual as pessoas se sentem valorizadas e acolhidas. Quando os líderes promovem uma cultura de reconhecimento e suporte, os colaboradores tendem a desenvolver um maior senso de pertencimento e motivação, o que eleva o desempenho organizacional e reduz o impacto de estressores cotidianos. Sendo assim, o desenvolvimento de uma cultura de positividade e resiliência contribui não só para a satisfação individual, mas também para o sucesso coletivo da organização.

De certo, antes de elaborar como a resiliência é construída nesse contexto, é preciso correlacionar com as definições de bem-estar. A preocupação com esse conteúdo, sendo considerado um tema recorrente de estudos acadêmicos e literaturas organizacionais, são notados pelas consequências que oferecem no âmbito da produtividade efetiva e também na própria qualidade de vida do colaborador (Junior, Silvestrin e Oliveira, 2015). Seria o “bem-estar” então, o reflexo da satisfação do participante com seu rendimento, trabalho e vida no geral, sustentado por aspectos cognitivos, afetivos, comportamentais e físicos, com relação diretamente proporcional à produção e lucratividade de uma organização. Harter, Schmidt e Keys (2002), confirmam ainda



a ideia que os maiores níveis de gratificação com esse ambiente, desenvolvimento pessoal por meio de relacionamentos afetuosos tem relação positiva com mais altos níveis de lealdade e retenção.

Logo após, há uma abordagem da conceituação de bem-estar no trabalho, dois enfoques apontados por Rocha Sobrinho e Porto (2012): o primeiro entendimento trata o bem-estar com uma reação afetiva às características do trabalho (ou seja, subjetivo), com foco no equilíbrio entre percepções positivas, que indica a presença desse bem-estar, e negativas, revelando a falta da mesma; já o segundo enfoque considera o bem-estar nesse meio como o resultado de avaliações positivas sobre diferentes e amplos aspectos no ambiente profissional, como motivação, condições físicas, remuneração, entre outros. A partir daqui os autores trazem ainda um terceiro enfoque, onde a qualidade de vida define-se pelo balanço entre vivências positivas, que seria o bem-estar, e vivências negativas, que seria o mal-estar. Fica evidente que a satisfação polarizada dos indivíduos se situa entre a gratificação e o desgosto.

Simultaneamente, entre esses dois extremos, surge a resiliência, reafirmada como a capacidade de lidar com problemas de forma proativa, autônoma e determinada, buscando alternativas somadas à confiança em si para solucionar adversidades (Batista e Oliveira, 2008). Os mesmos autores ainda apontam, que a resiliência age tal qual um importante preditor para adaptação de condições que tiram o indivíduo da zona de conforto, recuperação a possíveis situações traumáticas e não obstante, até mesmo a felicidade. Seria entendida então como a característica motivacional da humanidade, variável individual ligada à resistência em superar diferentes tipos de circunstâncias (seja na carreira ou na vida pessoal).

A resiliência também desempenha um papel fundamental na promoção do engajamento dos colaboradores, um aspecto vital para o sucesso organizacional. Schaufeli e Bakker (2004) apontam que colaboradores resilientes tendem a apresentar níveis mais altos de engajamento, caracterizados por vigor, dedicação e absorção nas atividades de trabalho. Esses colaboradores são menos suscetíveis ao esgotamento e ao estresse ocupacional, conseguindo manter-se motivados mesmo em situações adversas. Além disso, a presença de resi-



liência no ambiente de trabalho pode fomentar uma cultura de apoio mútuo, na qual os membros da equipe se sentem incentivados a superar desafios em conjunto, o que fortalece o sentimento de pertencimento e coesão no grupo (Youssef & Luthans, 2007).

Visto que, as pesquisas indicam que o bem-estar no trabalho é influenciado por variáveis individuais e organizacionais, bem como por fatores cognitivos e afetivos, pode-se inferir que, entre essas, variáveis de caráter organizacional apresentam maior impacto do que as individuais. Nesse contexto, a resiliência no trabalho surge como um importante antecessor do bem-estar, especialmente quando associada a fatores afetivos. De forma consensual, avaliações afetivas sobre o ambiente de trabalho são frequentemente apontadas como fortes indicadores de bem-estar. De acordo com um estudo de Junior, Silvestrin e Oliveira (2015), comprovou-se o que a literatura vem demonstrando: que cognições antecedem aos afetos. Ou seja, a resiliência como variável com características estáveis, pouco influenciadas por questões externas ao indivíduo, de avaliação minimamente temporal, é anterior às satisfações.

Com o objetivo em mudar o foco, preocupando-se em reparar os desvios estruturais ou individuais a fim de construir características positivas e o entendimento das condições que promovem a saúde e prosperidade humana, a Psicologia Positiva surge com pesquisas que acreditam que a presença de estados emocionais, avaliações positivas dos trabalhadores e sua relação com o clima organizacional, aumentam a qualidade de vida e desempenho, segundo Junior, Silvestrin e Oliveira (2015). Está voltada também para desfazer o viés evolucionista e negativo existente em algumas abordagens, nesse sentido, a resiliência é considerada uma das formas de considerar os fenômenos relacionados a uma vida saudável e adaptativa ao decorrer do desenvolvimento (Baccin, Silva, Taschetto, Rodrigues, Prates e Vasconcellos, 2020).

De frente a um cenário econômico que é recheado de incertezas, em que as pessoas vivem cada vez mais ameaçadas por realidades externas e internas, com sensações de insegurança, angústia e ansiedade como condutoras de acontecimentos a situações que visam o desespero, ser resiliente é estratégia para aprender a lidar com

os obstáculos. Segundo Seligman e Peterson (2003), para que exista êxito no hábito de prevenir, é necessário e fundamental investimentos no conhecimento científico sobre virtudes e forças pessoais, consideradas contribuições da Psicologia Positiva e questões presentes no dia a dia do trabalho, demonstrando seu valor e a atualidade da revisão sistemática.

Como outra alternativa, o exercício constante de alteridade nos ambientes organizacionais é essencial para o fortalecimento do bem-estar coletivo e o desenvolvimento de um clima positivo. Segundo Emmanuel Lévinas (1961), a experiência do outro é fundamental para a constituição da identidade do sujeito, afirma que o encontro com o outro, que se revela como algo exterior e radicalmente diferente, exige uma responsabilidade ética que transcende as categorias do egoísmo e da autossuficiência. A alteridade seria então a chave para a ética, pois é ao nos depararmos com o outro em sua diferença que nos tornamos verdadeiramente humanos. Através da empatia e do respeito mútuo, os colaboradores são capazes de compreender e valorizar as perspectivas alheias, criando laços de apoio e confiança. Essa prática, destacada pela PP como promotora de vínculos saudáveis, enriquece as relações interpessoais e contribui para um ambiente de trabalho onde cada indivíduo se sente reconhecido e motivado, favorecendo o sucesso e a coesão da equipe (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Destarte, para lidar com o cansaço e como consequência promover o bem-estar, a Psicologia Positiva propõe estratégias baseadas na identificação e no fortalecimento de forças e virtudes individuais, como a resiliência, o otimismo e a gratidão. De acordo com Seligman (2002), esses atributos podem auxiliar os trabalhadores a reinterpretar adversidades de forma positiva, o que diminui o impacto do estresse e promove uma sensação de controle. Cultivar a gratidão, por exemplo, contribui para um aumento no bem-estar, pois permite que os indivíduos reconheçam aspectos positivos em suas vidas, mesmo em meio a situações desafiadoras. Apenas mantendo a atenção para evitar que esse exercício se torne tóxico ou sufocante para os colaboradores, precisando ser um processo cuidadoso e bem estruturado.

Além disso, práticas de mindfulness, conforme apontado por Kabat-Zinn (2003), podem ser aplicadas no ambiente de trabalho para

melhorar a atenção plena e reduzir o cansaço mental. Em ambientes de convivência, em horas específicas reservadas apenas para isso, com divisão de diferentes grupos é uma sugestão de aplicabilidade. A combinação de tais práticas com a promoção de um clima organizacional positivo fomenta relações interpessoais saudáveis, estimula a cooperação e o suporte mútuo entre colegas, elementos essenciais para uma equipe resiliente e motivada. Portanto, ao investir em estratégias da Psicologia Positiva, as organizações favorecem não apenas a redução do cansaço dos colaboradores, mas também o aumento da satisfação e do desempenho no trabalho.

Eventualmente, para fortalecer o sentimento de pertencimento, a PP sugere intervenções com foco em relacionamentos positivos e em práticas que aumentem a sensação de reconhecimento e valorização. O pertencimento é uma necessidade humana essencial, sendo alcançado quando os indivíduos se sentem parte de grupos que valorizam não só sua contribuição, como tudo que eles têm para oferecer (Baumeister e Leary, 1995). Além disso, estratégias como o feedback construtivo e o reconhecimento das forças individuais no ambiente de trabalho, conforme discutido por Peterson e Seligman (2004), podem aumentar o engajamento e a satisfação dos participantes das organizações. Esses elementos contribuem para um clima organizacional agradável, onde os trabalhadores se sentem mais conectados e envolvidos com os objetivos da equipe e da organização como um todo.

Em síntese, promover resiliência e bem-estar nos ambientes organizacionais é essencial para a construção de um clima positivo e acolhedor, que favorece o desempenho e a satisfação dos colaboradores. É a garantia de prevalência. Através das estratégias apresentadas nessa pesquisa, o resultado esperado ao aplicar as recomendações seria a conquista dos indivíduos para lidar melhor com adversidades, sentindo-se valorizados e reconhecidos, o que acaba por impactar de maneira positiva tanto o ambiente de trabalho quanto o desenvolvimento pessoal. Dessa forma, a Psicologia Positiva reforça que cultivar um ambiente de apoio mútuo e reconhecimento beneficia tanto o bem-estar individual quanto o sucesso coletivo da organização. Inspirados na Hierarquia das necessidades de Maslow (1943), é possível

afirmar que quando alcançamos o sentimento de pertencimento e autorrealização no trabalho, “não apenas sobrevivemos; prosperamos”.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É admissível considerar que a Psicologia Positiva surge como um campo promissor tendo como finalidade transformar o modo como as organizações e indivíduos encaram os desafios e as interações do cotidiano. Ao colocar em destaque o foco no desenvolvimento de potencialidades, na consolidação do sentimento de pertencer e promoção de conexões sociais, contribui na criação de ambientes mais acolhedores e colaborativos, nos quais o bem-estar e o crescimento mútuo se tornam prioridades. Buscando reforçar as forças e os potenciais humanos, a Psicologia Positiva dispõe de uma conduta inovadora que busca otimizar a experiência de viver e trabalhar em grupo.

Contudo, embora a PP ofereça esta abordagem de explorar os potenciais humanos no trabalho, sua utilização enfrenta alguns desafios significativos entre a valorização do otimismo e desconsiderar a importância de equilibrar práticas que incentivem a satisfação e bem-estar com a realidade das demandas organizacionais e individuais.

Dessa forma, este estudo visa, justamente, ampliar o olhar para o processo de pertencimento dos colaboradores em uma organização, uma vez que é primordial que os funcionários tenham a devida valorização em seu ambiente de trabalho e que haja um âmbito organizacional propício para reconhecer e adotar práticas de motivação, acolhimento e representatividade.

Assim, conforme foi discutido ao longo das análises desse estudo e conforme os autores sobre o assunto, em especial Carvalho, Nascimento e Pires (2024), podemos entender que um ambiente organizacional que valoriza a representatividade e o senso de pertencimento proporciona aos trabalhadores a oportunidade de reconhecer, nos colegas, tanto as semelhanças quanto as diferenças. Essa dinâmica facilita a compreensão mútua, promovendo uma percepção mais ampla do outro e de si mesmo como integrantes de um mesmo grupo social.

Em síntese, a Psicologia Positiva, enquanto desempenho teórico e prático, contribui de forma relevante para a evolução das rela-

ções interpessoais e no êxito organizacional, trazendo benefícios tanto no nível individual quanto no coletivo. Ademais, é necessário que estudos e pesquisas continuem sendo realizados para demonstrar, de forma mais abrangente, os resultados e impactos da aplicação da Psicologia Positiva em diferentes contextos organizacionais.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Guilherme Souza Cavalcanti de; SILVA, Marcelo José de Souza e. Sobre a saúde, os determinantes da saúde e a determinação social da saúde. **Saúde em Debate**, v. 38, n. 103, p. 953-965, 2014. DOI: <https://doi.org/10.5935/0103-1104.20140082>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sdeb/a/Q4fVqRpm5XfVnfq8HS-CymkH/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 12 nov. 2024.

ANDRADE, Carolina Riente de; PEREIRA, Ludiano Zille; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck. Elementos de satisfação e insatisfação no trabalho operacional: revisitando Herzberg. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 7, n. 1, 2007. DOI: <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2007.v7i1.189>. Disponível em: <https://revistagt.fpl.emnuvens.com.br/get/article/view/189>. Acesso em: 6 nov. 2024.

ARAÚJO, Maria Leonor do Coito. **Contributos para a compreensão da compaixão no trabalho**: relação com as características e práticas organizacionais. 2020. Tese (Doutorado em Ciências Sociais na especialidade de Comportamento Organizacional) - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2020. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.5/21851>. Acesso em: 23 out. 2024.

BACCIN, Adaiane Amélia et al. A Psicologia Positiva e sua aplicação nos contextos do trabalho. **Psico**, Porto Alegre, v. 51, n. 3, p. 1-14, 2020. DOI: 10.15448/1980-8623.2020.3.32384. Disponível em: <https://pucrs.emnuvens.com.br/revistapsico/article/view/32384>. Acesso em: 12 nov. 2024.

BATISTA, Marineide da Silva. **Estresse e qualidade de vida no trabalho**. Ed. 1, Recife, Centro de Formação dos Servidores e Empregados Públicos do Poder Executivo Estadual, 2020. Disponível em: [https://www.cefospe.pe.gov.br/images/media/1665419633\\_Apostila%20](https://www.cefospe.pe.gov.br/images/media/1665419633_Apostila%20)

Estresse%20e%20Qualidade%20de%20Vida%20no%20Trabalho. pdf. Acesso em: 12 nov. 2024.

BAUMEISTER, Roy F.; LEARY, Mark R. A necessidade de pertencer: desejo de vínculos interpessoais como uma motivação humana fundamental. **Psychological Bulletin**, v. 117, n. 3, p. 497-529, 1995. DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>. Acesso em: 23 out. 2024.

CAMALIONTE, Leticia George; BOCCALANDRO, Marina Pereira Rojas. Felicidade e bem-estar na visão da psicologia positiva. **Boletim - Academia Paulista de Psicologia**, São Paulo, v. 37, n. 93, 2017. Disponível em: [https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-711X2017000200004](https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-711X2017000200004). Acesso em: 6 nov. 2024.

CAMERON, Kim et al. Efeitos de práticas positivas na eficácia organizacional. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 47, ed. 3, p. 266-308, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1177/0021886310395514>. Acesso em: 25 out. 2024.

CARVALHO, Mônica Gurjão; NASCIMENTO, Clauber Silva do; PIRES, Thamires. A percepção de trabalhadoras sobre as políticas de gestão de diversidade organizacional: representatividade e pertencimento. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 27, 2024. DOI: 10.11606/issn.1981-0490.cpst.2024.195950. Disponível em: [https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1516-37172024000100200](https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172024000100200). Acesso em: 16 out. 2024.

CASTRO, Fernando José Gastal de. **Burnout, Projeto De Ser E Paradoxo Organizacional**. 2010. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Programa de Pós-graduação em Psicologia, Florianópolis, 2012. Disponível em: [https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFSC\\_e84720ea9b85a696cad2a9970f402b07/Description](https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFSC_e84720ea9b85a696cad2a9970f402b07/Description). Acesso em: 23 out. 2024.

DELUIZ, Neise. A globalização econômica e os desafios à formação profissional. **Boletim Técnico do Senac**, v. 30, n. 3, p. 73-79, 2004. Disponível em: <https://www.bts.senac.br/bts/article/view/500>. Acesso em: 20 out. 2024.

GUIMARÃES, João Victor Ferreira; NETO, Eptacio Nunes de Souza. Bem-estar e satisfação no trabalho: uma revisão na literatura. **Revista RIOS - Revista Científica do Centro Universitário do Rio São Fran-**

**cisco**, v. 16, n. 32, p. 1-23, 2021. Disponível em: <https://www.publicacoes.unirios.edu.br/index.php/revistarios/article/view/34>. Acesso em: 6 nov. 2024.

HARTER, James K.; SCHMIDT, Frank L.; HAYES, Theodore L. (2002). Relação entre satisfação do funcionário, engajamento do funcionário e resultados do negócio no nível da unidade de negócios: uma meta-análise. **Jornal de Aplicado Psicologia**, v. 87, n. 2, p. 268-279, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/11367971\\_Business-Unit-Level\\_Relationship\\_Between\\_Employee\\_Satisfaction\\_Employee\\_Engagement\\_and\\_Business\\_Outcomes\\_A\\_Meta-Analysis](https://www.researchgate.net/publication/11367971_Business-Unit-Level_Relationship_Between_Employee_Satisfaction_Employee_Engagement_and_Business_Outcomes_A_Meta-Analysis). Acesso em: 21 out. 2024.

HIRSCHLE, Ana Lucia Teixeira et al. Estresse e bem-estar no trabalho: o papel moderador da regulação emocional. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 19, n. 1, p. 532-540, 2019. DOI: <https://doi.org/10.17652/rpot/2019.1.14774>. Disponível em: [https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572019000100004&script=sci\\_abstract](https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572019000100004&script=sci_abstract). Acesso em: 30 out. 2024.

HOLANDA, Izabela Rocha. **Estudo sobre o bem-estar no trabalho à luz da psicologia positiva**. 2019. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal do Ceará, Programa de Pós-graduação em Psicologia, Fortaleza, 2019. Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/42635>. Acesso em: 16 out. 2024.

JÚNIOR, Sinésio Gomide; SILVESTREIN, Luiz Humberto Bonito, OLIVEIRA, Áurea de Fátima. Bem-estar no trabalho: o impacto das satisfações com os suportes organizacionais e o papel mediador da resiliência no trabalho. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 15, ed. 1, p. 19-29, 2015. DOI: <https://doi.org/10.17652/rpot/2015.1.349>. Acesso em: 5 out. 2024.

KABAT-ZINN, J. Intervenções baseadas em mindfulness em contexto: passado, presente e futuro. **Psicologia Clínica: Ciência e Prática**, v. 10, n. 2, p. 144-156, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1093/clipsy.bpg016>. Acesso em: 22 out. 2024.

KRAMER, Gustavo Garcez; FARIA, José Henrique de. Vínculos organizacionais. **Revista de Administração Pública**, v. 41, p. 83-104,



2007. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122007000100006>. Acesso em: 23 out. 2024.

KEDOUK, Marcia. Carta da Redação: o excesso de trabalho disfarçado de sucesso. **Você RH**, 3 dez. 2021. Saúde Mental. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/voce-rh/carta-da-redacao-produzir-melhor/>. Acesso em: 7 out. 2024.

LAISSE, SARA ANTÓNIA JONA. **Efeitos do processo de construção da identidade organizacional nos resultados de produtividade-de-competitividade**: estudo de caso de uma empresa moçambicana. 2006. Dissertação (Mestrado em Recursos Humanos) - Instituto Superior Politécnico e Universitário, Moçambique, 2006. Disponível em: <http://www.repositorio.uem.mz/handle/258/4>. Acesso em: 12 nov. 2024.

LUTHANS, Fred et al. **O desenvolvimento e o impacto resultante do desempenho do capital psicológico positivo**. Desenvolvimento e o impacto resultante no desempenho do capital psicológico positivo, v. 21, p. 41-67, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrdq.20034>. Acesso em: 21 out. 2024.

MARUJO, Helena Águeda et al. Revolução positiva: psicologia positiva e práticas apreciativas em contextos organizacionais. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 13, n.1, p. 115-136, 2007. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.12/147>. Acesso em: 16 out. 2024.

MASLOW, Abraham Harold. Uma teoria da motivação humana. **Psychological Review**, v. 50, n. 4, p. 370-396, 1943. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0054346>. Acesso em: 24 out. 2024.

MATEUS, Allann Peter Zanelatto. **Sociedade do cansaço**: a auto exploração do indivíduo associada ao excesso de positividade na sociedade do desempenho. 2021. Monografia (Graduação em Administração) - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, 2021. Disponível em: <http://www.monografias.ufop.br/handle/35400000/4241>. Acesso em: 6 nov. 2024.

MENDES, Ana Magnólia; TAMAYO, Álvaro. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. **Psico-USF**, v. 6, n. 1, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-82712001000100006>. Acesso em: 20 out. 2024.



NETTO, André. Excesso de positividade motiva a criação da sociedade do cansaço. Atualidades. **Jornal da USP**, São Paulo, 15 out. 2019. Disponível em: <https://jornal.usp.br/?p=278874>. Acesso em: 10 out. 2024.

NUNES, Patrícia. **Psicologia Positiva**. 2007. Trabalho de Licenciatura (Licenciatura em Psicologia) - Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Portugal, 2007. Disponível em: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rc=t=j&opi=89978449&url=https://portalidea.com.br/cursos/psicologia-positiva-apostila03.pdf&ved=2ahUKEwjW1avg3tmJAXVzJ7k-GHWmwH0UQFnoECBgQAQ&usq=AOvVaw1Wwl-skjFXLd9c9vkCD-CkD>. Acesso em: 23 out. 2024.

PASCHOAL, Tatiane; TAMAYO, Álvaro. Construção e validação da Escala de bem-estar no trabalho. **Avaliação Psicológica**, Porto Alegre, v. 7, n. 1, 2008. Disponível em: [https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1677-04712008000100004](https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712008000100004). Acesso em: 6 nov. 2024.

PETERSON, Christopher; SELIGMAN, Martin E. P. **Forças e virtudes de caráter: um manual e classificação**. Nova York: Oxford University Press. Washington: American Psychological Association. 2004. Acesso em: 21 out. 2024.

PETERSON, Christopher; SELIGMAN, Martin E. P. Uma psicologia das forças humanas: questões fundamentais e direções futuras para uma psicologia positiva. **Associação Americana de Psicologia**, 2003. DOI: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/10566-021>. Acesso em: 18 out. 2024.

ROCHA SOBRINHO, Fábio; PORTO, Juliana Barreiros. Bem-estar no trabalho: um estudo sobre suas relações com clima social, coping e variáveis demográficas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 2, p. 253-270, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000200006>. Disponível em: <https://www.scielo.br/rac/a/r4w4ffgwRtmv5tkBLShvDgF/#>. Acesso em: 26 out. 2024.

SCHAUFELI, Wilmar B.; BAKKER, Arnold B. Demandas de trabalho, recursos de trabalho e sua relação com esgotamento e engajamento: um estudo multiamostra. **Revista de Comportamento Organizacio-**

nal, v. 25, ed. 3, p. 293-315, 2004. DOI <https://doi.org/10.1002/job.248>. Acesso em: 11 out. 2024.

SEGATTO, Marília Bugnotto; WACHOWICZ, Marta Cristina. Clima Organizacional como Fator Contribuinte para a Motivação e a Satisfação no Trabalho. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 16, ed. 1, 2017. ISSN: 2448-0959. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/psicologia/clima-organizacional>. Acesso em: 26 out. 2024.

SELIGMAN, Martin E. P. **Felicidade autêntica**: Usando a nova psicologia positiva para realizar seu potencial de realização duradoura. Free Press, 2002.

SELIGMAN, Martin E.P. **Florescer**: uma nova compreensão visionária de felicidade e bem-estar. Free Press, 2011.

SELIGMAN, Martin E. P.; CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. Psicologia positiva: uma introdução. **American Psychologist**, v. 55, n. 1, p. 5-14, 2000. DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0003-066X.55.1.5>. Acesso em: 25 out. 2024.

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, n. 2, p. 201-209, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0102-37722008000200010>. Acesso em: 20 out. 2024.

YOUSSEF, Carolyn Morgan; LUTHANS, Fred. Comportamento organizacional positivo no local de trabalho: o impacto da esperança, otimismo e resiliência. **Revista de Gestão**, v. 33, ed. 5, p. 774-800, 2007. DOI: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/0149206307305562>. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2007-15172-005>. Acesso em: 15 out. 2024.

ZANELLI, José Carlos. **Burnout, projeto de ser e paradoxo organizacional**. 2010. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Programa de Pós-graduação em Psicologia, Florianópolis, 2010. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/93646>. Acesso em: 10 nov. 2024.

**SOBRE A ORGANIZADORA****Adriana Vilas-Bôas Borges**

*Doutora em Estado e Sociedade pela Universidade Federal do Sul da Bahia - UFSB (2023), Mestre pelo mesmo programa de pós-graduação e na mesma instituição (2019). Graduada em Administração pela Faculdade de Tecnologia e Ciências (FTC-2007), Especialização em Docência do Ensino Superior e em Gestão de Recursos Humanos. Desenvolve pesquisas nas áreas de: Desenvolvimento Local e Regional; Políticas Públicas de Economia Solidária; Inclusão Socioproductiva, Mulheres Rurais, Mulheres na Economia Solidária relações de gênero, processos de emancipação, empoderamento feminino e a construção de novos laços produtivos, reprodutivos, sociais e econômicos. Atualmente, é professora da Faculdade Anhanguera Itabuna-BA, responsável pela área de Projetos de Iniciação Científica da Unidade.*

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Ambiente de trabalho, 74

### B

Bem-estar, 74, 128

Bem-estar ocupacional, 102

### C

Conexões Sociais, 128

### D

Desempenho Organizacional, 45

### E

Economia Solidária, 15

Equidade, 45

### G

Gênero, 45

Gratificação, 128

### P

Pertencimento, 128

Psicologia, 15

Psicologia organizacional, 102

### Q

Qualidade de vida no trabalho,  
102

### S

Satisfação, 128

Saúde Mental, 74

### T

Trabalho, 15

ISBN 978-65-5388-280-5



9 786553 882805 >