Recursos humanos

# Qualidades psicológicas positivas nas organizações

Desenvolvimento, mensuração e gestão

Organizadores
**Narbal Silva**
**Thaís C. Farsen**

Esta obra tem como foco a apresentação de diversas qualidades psicológicas positivas, que têm como função complementar/ampliar o construto Capital Psicológico, abrangendo componentes/capacidades como gratidão, empatia, relações de ajuda, inteligência emocional, entre outros correlatos. Portanto, essas capacidades são apresentadas de modo teórico, além disso se disponibilizaram ao leitor exercícios práticos e de reflexão acerca de seu desenvolvimento, tanto em nível individual como grupal e organizacional, apresentando, sempre que possível, estratégias para sua mensuração, seu desenvolvimento e sua gestão.

Vetor® editora

ISBN 978-85-7585-897-4
9 788575 858974

QUALIDADES PSICOLÓGICAS POSITIVAS NAS ORGANIZAÇÕES

Vetor® editora

NARBAL SILVA | THAÍS C. FARSEN
ORGANIZADORES

# QUALIDADES PSICOLÓGICAS POSITIVAS NAS ORGANIZAÇÕES

DESENVOLVIMENTO, MENSURAÇÃO E GESTÃO

Vetor® editora

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**
**(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Qualidades psicológicas positivas nas organizações : desenvolvimento, mensuração e gestão / Narbal Silva, Thaís Cristine Farsen, organizadores. - 1. ed. -- São Paulo : Vetor, 2018.

Vários autores.

Bibliografia.
1. Capital humano - Aspectos psicológicos 2. Comportamento organizacional 3. Psicologia do trabalho 4. Psicologia positiva I. Silva, Narbal. II. Farsen, Thaís Cristine.

18-17137 CDD-158.7

**Índices para catálogo sistemático:**
1. Psicologia positiva organizacional e do trabalho 158.7

**ISBN: 978-85-7585-897-4**

CEO - Diretor Executivo: Ricardo Mattos

Gerente de Livros: Fábio Camilo

Capa/Diagramação: Rodrigo Ferreira de Oliveira

Revisão: Rafael Faber Fernandes

© 2018 – Vetor Editora Psico-Pedagógica Ltda.
É proibida a reprodução total ou parcial desta publicação, por qualquer meio existente e para qualquer finalidade, sem autorização por escrito dos editores.

*À Yolanda, mãe querida, "dama de ferro e de fé", por tudo!*
*À Nadia (in memorian), irmã querida, que vive dentro de mim.*

Narbal Silva

*Aos meus pais, que, mesmo sem terem tido a oportunidade de estudar, me guiaram e permitiram que eu nunca desistisse de sonhar e realizar meus sonhos. Vocês me ensinam coisas que não serão encontradas em nenhum livro. Gratidão é o que sempre terei por vocês.*

Thaís C. Farsen

# SUMÁRIO

PREFÁCIO ..... 9

APRESENTAÇÃO ..... 11

PARTE I - O INÍCIO DA JORNADA ..... 17

As bases conceituais e epistemológicas
da Psicologia Positiva ..... 19

Uma visão sistêmica do Comportamento
Organizacional Positivo (COP) ..... 37

Introdução ao Capital Psicológico:
compreensões fundamentais, benefícios e desafios futuros ..... 55

PARTE II - O CAPITAL PSICOLÓGICO:
COMPONENTES FUNDAMENTAIS ..... 67

A autoeficácia: acreditar é preciso,
mas fazer é primordial ..... 69

Esperança: vivendo o presente,
mas "olhando" para o futuro ..... 83

Otimismo: o foco no lado ótimo da vida ..... 99

Resiliência: aprendendo a lidar
positivamente com as adversidades ..... 111

PARTE III – O CAPITAL PSICOLÓGICO PODE E DEVE
SER APRENDIDO: COMPARTILHANDO EXPERIÊNCIAS ..... 123

A mensuração do Capital Psicológico:
aspectos teóricos e resultados práticos ..... 125

A construção de um programa de educação/
desenvolvimento continuado: dando sentido e "vida" aos conceitos ..... 139

As organizações saudáveis: o capital
psicológico como um dos fundamentos norteadores
de intervenções positivas nas organizações ..... 155

PARTE IV - INDO ALÉM DO CAPITAL PSICOLÓGICO: TRANSCENDENDO PARA AS QUALIDADES PSICOLÓGICAS POSITIVAS ..... 167

Autoconhecimento: o que precisamos para nos conhecermos melhor? ..... 169

O comportamento proativo: em foco, o papel ativo das pessoas ..... 183

Criatividade: uma qualidade psicológica necessária para inovar ..... 199

As relações de ajuda: valorizando e desenvolvendo a capacidade de dar e receber ajuda autêntica ..... 213

O poder do ato de agradecer: concepções sobre a gratidão e como praticá-la ..... 233

Quando o trabalho tem sentido, o tempo poderá ser mero detalhe: falando sobre *flow* ..... 247

A inteligência emocional: o desafio de equilibrar razão e emoção ..... 261

A construção da empatia: compreendendo o(a) outro(a) a partir da concepção dele(a) ..... 277

Em busca da autorrealização: o desafio de se tornar o que ainda não se é ..... 291

PARTE V – A JORNADA NÃO ACABA AQUI ..... 307

As contribuições do Capital Psicológico (PsyCap) na construção da Felicidade nas Organizações ..... 309

As grandes descobertas: interfaces entre conceitos e sentidos aplicados ..... 323

SOBRE OS AUTORES ..... 329

# PREFÁCIO

Este livro representa uma contribuição muito significativa para a área da psicologia positiva, especialmente para a psicologia positiva organizacional e do trabalho. É sempre importante relembrar que a psicologia positiva é um novo e recente enfoque da psicologia. Alguns construtos da psicologia positiva começaram a ser estudados e pesquisados na década de 1960, e o termo *psicologia positiva* foi utilizado pela primeira vez por Maslow, em 1954. Porém, esse novo enfoque só começou a se desenvolver efetivamente quando Martin Seligman assumiu a presidência da American Psychological Association (APA) no fim do século passado. Nos últimos 20 anos observamos um progresso muito grande nessa área, inclusive no Brasil. Muitos instrumentos foram adaptados ou desenvolvidos para avaliar, com populações brasileiras, os mais diversos construtos da área. Aplicações da psicologia positiva em diferentes áreas da psicologia apresentaram um avanço importante na última década. Contudo, ainda estamos em uma fase de desenvolvimento e de difusão de conhecimentos para permitir intervenções.

A área da psicologia positiva organizacional tem se desenvolvido muito no Brasil, mas ainda precisamos de mais pesquisas e produções de materiais que possibilitem aos profissionais atuar de maneira eficiente nesse campo. Este livro cumpre essa função, apresentando e discutindo, tanto do ponto de vista conceitual como da prática, o conceito de qualidades psicológicas positivas que integram o construto capital psicológico (*PsyCap*). Esse é um novo construto em psicologia positiva, muito relevante não apenas na área das organizações e do trabalho, mas também em diferentes situações de vida. É importante observar que na literatura internacional há poucos livros sobre *PsyCap*. No Brasil, este é o primeiro. Trata-se, efetivamente, de uma contribuição muito relevante e oportuna, produzida por pesquisadores qualificados na área.

A obra está dividida em cinco partes. A primeira, intitulada *O início da jornada* apresenta, em três capítulos, uma introdução geral. No primeiro capítulo há uma apresentação e uma discussão acerca das bases conceituais e epistemológicas da psicologia positiva. A seguir, temos um capítulo inédito no Brasil, sobre comportamento organizacional positivo e, o terceiro capítulo apresenta e discute um novo construto, que é o capital psicológico.

Na segunda parte, denominada *O capital psicológico: componentes fundamentais*, são descritos os componentes do capital psicológico. São quatro

# AS ORGANIZAÇÕES SAUDÁVEIS: O CAPITAL PSICOLÓGICO COMO UM DOS FUNDAMENTOS NORTEADORES DE INTERVENÇÕES POSITIVAS NAS ORGANIZAÇÕES

*Isabel Maria Martínez*
*Susana Llorens Gumbau*
*Joana Soares Cugnier*
*Cristiane Budde*

*Para manejarte a ti mismo, usa la cabeza; para manejar a otros, usa el corazón.*
(Eleanor Roosevelt)

Ao final da leitura deste capítulo, o leitor estará apto a alcançar os seguintes objetivos de aprendizagem:

- Compreender os princípios conceituais e norteadores da construção de organizações saudáveis.
- Entender como o capital psicológico positivo se relaciona com as organizações saudáveis.
- Conhecer possibilidades de se realizar intervenções positivas nas organizações.

## INTRODUÇÃO

O trabalho ocupa grande parte da vida da maioria das pessoas. Assim, cabe refletir a seu respeito e de suas repercussões. Por esse motivo, propomos ao leitor a reflexão acerca das seguintes perguntas: na sociedade da qual fazemos parte, o trabalho constitui-se como uma fonte positiva ou negativa à qualidade de vida? Ele pode contribuir para o bem-estar e a felicidade das pessoas? O trabalho, nas organizações da atualidade, encontra-se relacionado à saúde ou à doença?

De acordo com Christophoro e Waidman (2002), o trabalho é o meio pelo qual o homem se realiza, produz e reproduz, podendo representar uma maneira de manter a saúde ou, em contrapartida, ser uma forma ou instrumento de doença e, inclusive, de morte. Nesse sentido, podemos investigar quais elementos do trabalho podem contribuir ou prejudicar a saúde, a qualidade de vida e a felicidade no trabalho. Ademais, esses aspectos podem trazer impactos aos resultados organizacionais.

Para fomentar a construção de um ambiente de trabalho que gere saúde para os trabalhadores, foi proposto pela Organização Mundial da Saúde (OMS, 2010) um plano de ação mundial para construção de um modelo visando construir trabalhos saudáveis, por meio da concepção de organizações dotadas de dimensões positivas, que possam se caracterizar como construções humanas da qualidade de vida e da saúde do trabalhador, o que, comumente, tem sido definido como organizações saudáveis.

Há alguns anos a psicologia positiva vem se instaurando nas organizações, sendo que estas estão cada vez mais conscientes da importância de adotar enfoques positivos em todos os seus âmbitos. É aqui que emerge a psicologia organizacional positiva (POP), definida como o estudo científico do funcionamento ótimo da saúde das pessoas e dos grupos nas organizações, bem como a gestão efetiva do bem-estar psicossocial no trabalho e o desenvolvimento das organizações saudáveis. Seu objetivo é descrever, explicar e prever o funcionamento ótimo nesses contextos, além de ampliar e potencializar o bem-estar psicossocial e a qualidade de vida laboral e organizacional (SALANOVA; MARTÍNEZ; LLORENS, 2005; 2014).

Assim, uma das formas de potencializar o bem-estar, a qualidade de vida e a felicidade no trabalho está relacionada ao desenvolvimento do capital psicológico positivo dos trabalhadores, por meio de políticas e práticas organizacionais. Nesse sentido, investir em seu desenvolvimento pode ser um dos meios de construir organizações mais positivas e saudáveis.

## A CONSTRUÇÃO DE ORGANIZAÇÕES SAUDÁVEIS

Desde o início da década de 1990, as organizações já eram descritas como saudáveis ou não nos meios acadêmicos (BILLQUIST; SZÜCS; BÄCKWIKLUND, 2012; LEWIS, 2008). A princípio, na concepção do que possa ser uma organização saudável, dois conceitos parecem ser inerentes: *organização* e *saúde*. O significado de organização faz referência às formas como se estruturam e se gerenciam os processos de trabalho, incluindo os desenhos





das funções, os horários de trabalho, o estilo de gestão, a efetividade organizacional e as estratégias organizacionais para a adaptação dos trabalhadores. Nesse último caso, são inseridas as políticas e práticas de desenvolvimento das pessoas (SALANOVA, 2008; 2009). Quanto ao conceito de saúde, a OMS (2010) define-o como um estado completo de bem-estar físico, mental e social, e não somente a ausência de doenças e enfermidades. O que podemos depreender dessa definição é que nela reside uma concepção positiva, sistêmica e integral de saúde. Portanto, o foco na saúde supõe reconhecer e não negligenciar a possibilidade de existir sofrimento físico e psíquico e de condições que o propiciem (p. ex., cultura e comportamentos de assédio moral), mas, sobretudo, em uma perspectiva positiva do desenvolvimento humano, reconhecer potencialidades, qualidades, virtudes e possibilidades de promoção de comportamentos positivos nos ambientes de trabalho (SNYDER; LOPEZ, 2009).

Um modelo para criar um ambiente de trabalho saudável, conforme já referido neste capítulo, foi proposto pela OMS (2010). A partir dele, espera-se que esse ambiente seja um local onde haja a aplicação de um processo de melhoria contínua pelos gestores e demais trabalhadores, que visem proteger e promover a saúde, a seguridade e o bem-estar de todos, além da sustentabilidade do lugar de trabalho. Existem quatro categorias-chave que podem impulsionar a criação do modelo da OMS de ambientes de trabalho saudáveis: o ambiente físico de trabalho, o ambiente psicossocial de trabalho, os recursos de saúde pessoais no trabalho e a participação da organização na comunidade.

Assim, a primeira categoria-chave do modelo de ambientes de trabalho saudáveis da OMS (2010), o ambiente físico de trabalho, refere-se à estrutura, à aparência geral, à maquinaria, ao mobiliário, aos produtos químicos, aos materiais e aos processos de produção. A segunda refere-se ao ambiente psicossocial de trabalho, o qual inclui a organização do trabalho, a cultura institucional, as atitudes, os valores, as crenças e as práticas que se demonstram diariamente nas organizações. A terceira categoria diz respeito aos recursos de saúde pessoais no trabalho, referentes a um ambiente propício, aos serviços de saúde, à informação, aos recursos, às oportunidades e à flexibilidade que uma organização oferece aos trabalhadores. Por fim, a última categoria refere-se à participação da organização na comunidade, compreendendo as atividades, os conhecimentos especializados e os recursos fornecidos ao ambiente local imediato, mas também ao ambiente mais geral.

A partir da POP promovem-se as "organizações positivas", caracterizadas pela busca de excelência organizacional e de êxito financeiro. Essas organizações são formadas por pessoas física e psicologicamente saudáveis, que se desenvolvem em ambientes de trabalho e culturas organizacionais posi-

tivas. Nesse contexto, a organização saudável e resiliente (*healthy & resilient organization* – HERO) é definida como a organização que realiza ações sistemáticas, planejadas e proativas para melhorar os processos e resultados, tanto dos gestores como dos demais trabalhadores. As HERO são resilientes porque mantêm um ajuste positivo em circunstâncias desafiadoras e críticas, fortalecem-se em situações adversas e, sob pressão, são capazes de manter um ótimo desempenho em seus resultados (SALANOVA et al., 2012; SALANOVA; LLORENS; MARTINEZ, 2016; SALANOVA; MARTÍNEZ; LLORENS, 2014). Caracterizam-se por três aspectos fundamentais: contam com recursos e práticas organizacionais saudáveis, esforçam-se para alcançar o bem-estar das pessoas que compõem a organização, e obtêm resultados organizacionais positivos e saudáveis. Uma HERO é compreendida por meio desses três componentes básicos, que interagem entre si, de modo que a melhoria em qualquer um deles afeta os outros (ver Figura 10.1).

**Figura 10.1.** Modelo HERO.
*Fonte*: Elaborada pelas autoras.

O primeiro componente é composto pelos recursos e práticas organizacionais saudáveis. Os recursos são os aspectos sociais e organizacionais que favorecem o alcance de metas, reduzem as demandas laborais e estimulam o crescimento e o desenvolvimento pessoal e profissional. Os recursos incluiriam características das tarefas (autonomia, variedade, *feedback*, etc.) e os recursos sociais (comunicação interpessoal, apoio social, liderança positiva, relações sociais, etc.). As práticas organizacionais saudáveis referem-se à estratégias e ao constante desdobramento de atividades positivas destinadas a estruturar e organizar o trabalho para que a organização alcancem seus objetivos. São estratégias que favorecem tanto a promoção da saúde, o bem-estar e a felicidade dos trabalhadores como seus desempenhos (confiança, equidade, atenção à diversidade, desenvolvimento de habilidades, desenvolvimento de carreira, planos de conciliação, avaliação planejada, etc.).





O segundo componente de uma HERO diz respeito às pessoas saudáveis que integram a organização. Nesse componente são considerados os aspectos do bem-estar físico e psicossocial das pessoas e das equipes de trabalho. Engloba os estados psicológicos positivos que são gerados em função de um ajuste entre recursos e demandas de trabalho sobre as pessoas da organização, fazendo que elas se sintam bem, que sejam resilientes, com alto grau de controle. Tais características podem impactar positivamente no trabalho em termos de resultados econômicos ou de qualidade. Nesse sentido, consideram-se os recursos pessoais e estados psicológicos (capital psicológico, emoções positivas, satisfação, engajamento, bem-estar psicológico, etc.).

O último componente de uma HERO faz referência aos resultados organizacionais saudáveis. Trata-se de elementos que se relacionam com o nível de excelência dos produtos/serviços e boas relações com o meio ambiente e a comunidade (por exemplo, desempenho *in-rol* e *extra-rol*, qualidade de serviço, comprometimento organizacional). Ao mesmo tempo, aspectos de rentabilidade, prestígio organizacional, qualidade de produtos e serviços, fidelização de clientes e usuários, etc. são relacionados à saúde financeira e ao sucesso organizacional.

A partir dessa proposta, considerar uma organização com uma perspectiva HERO envolve a avaliação desses três componentes e a análise de seus relacionamentos. Por exemplo, em uma universidade espanhola, desenvolveu-se um programa chamado *Universidad Saludable* (Universidade Saudável) considerando esse modelo. Como elementos do primeiro componente, foram considerados os recursos que a universidade coloca à disposição de seus trabalhadores (trabalhadores docentes e técnicos) e dos estudantes. Além disso, foram consideradas diversas práticas organizacionais (conciliação família-trabalho, programas sobre alimentação saudável, estratégias para facilitar as relações entre professores-estudantes, programas de apoio estudantil, etc.). Quanto ao segundo componente, foram avaliados os recursos pessoais e o bem-estar psicossocial dos trabalhadores e estudantes (competência mental e emocional, emoções positivas, capital psicológico, engajamento, etc.). Por fim, foram consideradas resultados organizacionais as variáveis relacionadas ao êxito da universidade: posicionamento da universidade nos *rankings* nacional e europeus, taxas de êxito e rendimento dos alunos, taxas de abandono escolar, etc. (SALANOVA; LLOREN; MARTÍNEZ, 2016).

Os resultados da análise mostraram que a presença de altos recursos, baixas demandas ameaçadoras (ou demandas altamente desafiadoras) e práticas saudáveis fazem que os trabalhadores e os estudantes se sintam bem. Além disso, esses níveis de bem-estar estão relacionados ao desempenho dos trabalhadores e às qualificações exitosas dos alunos, o que são considerados conquistas organizacionais. No caso dos estudantes, especificamente, altos níveis de recursos pessoais como capital psicológico relacionam-se ao bem-estar psicossocial (engajamento) e à satisfação com os estudos, que, por sua vez, está significativamente relacionada às qualificações e ao êxito acadêmicos (LLORENS; MARTÍNEZ; SALANOVA, 2017; MARTÍNEZ; SALANOVA; LLORENS, 2016).

Com relação a isso, Cugnier (2016) constatou que, em organizações cujos gestores priorizam a qualidade de vida, o bem-estar e a felicidade, os trabalhadores são compreendidos como um fator contributivo e decisivo à construção de organizações tidas como saudáveis. Portanto, organizações saudáveis são aquelas que têm formas e práticas de estruturar e gerir os processos de trabalho, fazendo que seus trabalhadores se sintam mais felizes e relevantes.

## O DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL PSICOLÓGICO POSITIVO E AS ORGANIZAÇÕES SAUDÁVEIS

Ao considerar o conceito de organizações saudáveis e resilientes, é possível identificar interfaces com o conceito de capital psicológico positivo (*PsyCap*), em especial com relação ao segundo componente de uma HERO, que diz respeito ao aspectos de bem-estar físico e psicossocial das pessoas e equipes. Nesse sentido, vale resgatar a definição de *PsyCap*, referido como um conceito multidimensional, superior e positivo, que engloba os fenômenos de autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência (YOUSSEF; LUTHANS, 2007).

Com base nisso, podemos definir o *PsyCap* como um estado de desenvolvimento psicológico positivo de uma pessoa que tem autoconfiança para enfrentar tarefas desafiadoras (*autoeficácia*), que tem uma visão positiva acerca do futuro (*otimismo*), que, com base em metas traçadas, elabora caminhos e persevera para seu alcance (*esperança*) e que, diante de dificuldades e adversidades, utiliza mecanismos que possibilitam lidar positivamente com os desafios/problemas, encontrando soluções que auxiliem a alcançar o sucesso (*resiliência*) (LUTHANS; YOUSSEF; AVOLIO, 2007).

Estudos científicos sugerem que o desenvolvimento do capital psicológico dos trabalhadores repercute positivamente nos resultados das pessoas, equipes e organizações (NORMAN et al., 2010; AVEY; AVOLIO; LUTHANS, 2011).





Assim, compreendemos que o *PsyCap* se relaciona também com o último componente de uma HERO, associado ao resultados organizacionais saudáveis, como serviços e produtos com qualidade, rentabilidade, boas relações com a comunidade, entre outros. Ademais, relembramos que os componentes de uma HERO interagem entre si, de maneira que, quando há melhoria em um deles, essa mudança também afetará os demais componentes.

Dessa maneira, quando se investe no desenvolvimento do capital psicológico positivo dos gestores e dos demais trabalhadores, estamos intervindo de modo positivo no segundo componente de uma HERO, o que contribui para o desenvolvimento de pessoas saudáveis. Nesse sentido, destacamos o estudo de Avey, Luthans e Youssef (2010), no qual se verificou que o *PsyCap* exerce influência positiva na felicidade no trabalho.

Por sua vez, o componente relacionado a pessoas saudáveis influenciará também os demais. Salientamos, portanto, a importância de construir políticas e práticas organizacionais saudáveis que promovam o desenvolvimento do *PsyCap*, visando aumentar os níveis de autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência. Assim, acredita-se que se promoverão e se desenvolverão pessoas e resultados mais saudáveis.

## INTERVENÇÃO POSITIVA NAS ORGANIZAÇÕES: EXEMPLOS PRÁTICOS

Uma vez que a avaliação dos três componentes do HERO tenha sido realizada, o próximo passo envolveria a realização de intervenções positivas e a avaliação de seu impacto no bem-estar e na excelência da organização. Para Salanova e Llorens (2016), uma intervenção positiva é definida como o desenho e a implementação de estratégias positivas que visam aumentar o incremento do rendimento e a satisfação da organização e de seus membros, bem como na saúde, na qualidade de vida e na excelência organizacional. Além disso, desde a equipe WANT (*www.want.uji.es*), também se recomendam algumas orientações para alcançar o êxito nas intervenções. Essas orientações incluem, especialmente, uma boa preparação, planejamento, desenho e avaliação da real eficácia da intervenção de um ponto de vista científico (LLORENS et al., 2013, SALANOVA; LLORENS; MARTÍNEZ, 2016; SALANOVA; MARTÍNEZ; LLORENS, 2014).

Apesar de sua relevância, as intervenções positivas aplicadas ao contexto organizacional ainda se encontram em uma fase incipiente. No entanto, graças à equipe WANT, vêm sendo realizados diferentes projetos de pesquisa com o objetivo de comprovar a efetividade de tais intervenções positivas nas organi-

zações. Essas intervenções positivas baseiam-se em diferentes temáticas: (1) *mindfulness*; (2) capital psicológico e *coping* positivo; (3) liderança positiva; (4) *microcoaching* baseado em fortalezas pessoais; e (5) desenvolvimento da compaixão no ambiente de trabalho, entre outros.

Em geral, todas as intervenções realizadas até o momento têm mostrado resultados positivos e otimistas, tanto em contextos profissionais quanto em pré-profissionais. Por exemplo, Coo, Ortega e Salanova (2015) realizaram uma intervenção (três sessões do tipo *workshop*) baseada em *mindfulness* para um grupo de 19 pessoas. Além disso, contavam com um grupo-controle composto de 15 pessoas, que inicialmente permaneceram em uma espécie de lista de espera para receber a intervenção. Os resultados obtidos mostraram diferenças significativas em *mindfulness*, felicidade e desempenho a favor das pessoas que participaram da intervenção.

Resultados positivos similares foram obtidos em outra intervenção destinada a desenvolver recursos positivos (capital psicológico e *coping* positivo), mas, neste caso, a intervenção foi realizada com estudantes universitários. Nessa intervenção, os resultados mostraram níveis mais elevados de bem-estar em favor dos três grupos de alunos que participaram das ações, em comparação ao grupo-controle, ao qual foi aplicada uma intervenção neutra (ORTEGA-MALDONADO et al., 2016).

Intervenções baseadas em liderança positiva e *microcoaching* também mostram benefícios importantes em favor dos líderes que participaram de tais intervenções. Em uma intervenção de liderança positiva realizada em uma organização automotiva, participaram 41 líderes (25 no grupo experimental e 16 como grupo-controle, inicialmente, na lista de espera para receber a intervenção), durante três meses, com o objetivo de melhorar suas competências de liderança. Adicionalmente, realizou-se uma intervenção em *microcoaching* com base nas fortalezas pessoais, que teve duração de dois meses e contou com a participação de 35 pessoas como grupo de intervenção e 25 como grupo-controle. Novamente, neste caso, os resultados mostraram os benefícios da intervenção, o que volta a confirmar a eficácia das intervenções positivas (PELÁEZ et al., 2016, PELÁEZ; MARTÍNEZ; SALANOVA, 2016).

Como exemplo de intervenções voltadas ao desenvolvimento de recursos e fortalezas pessoais, pode-se apontar outra intervenção em um grupo de 17 pessoas que teve como objetivo desenvolver as habilidades de autocompaixão e compaixão em relação aos outros. Essa intervenção foi realizada em duas sessões de cinco horas cada. Mais uma vez, os resultados mostraram diferenças estatisticamente significativas nos níveis de compaixão antes e depois da intervenção, mostrando novamente evidências do importante papel





desempenhado pelas intervenções positivas para promover pessoas, grupos e organizações saudáveis e resilientes (NEBOT et al., 2018).

Como foi mostrado até agora, a metodologia de avaliação e a subsequente intervenção baseada no modelo teórico HERO podem ser a chave para o desenvolvimento de organizações saudáveis e resilientes. Essa avaliação permite identificar elementos sobre os quais se deve intervir para obter mudanças positivas e resultados saudáveis.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho e as organizações podem constituir meios para a saúde ou a doença dos trabalhadores, de modo que urge refletir acerca dos elementos que propiciam ambientes mais saudáveis, onde as pessoas possam ter qualidade de vida, bem-estar e felicidade no trabalho. Nesse sentido, destacam-se as organizações saudáveis e resilientes (HERO), que se caracterizam por três componentes importantes: práticas organizacionais saudáveis, pessoas saudáveis e resultados saudáveis.

No cenário atual, pode ser difícil encontrar organizações que se enquadrem no modelo HERO, que foquem a questão da saúde das pessoas, bem como os resultados organizacionais saudáveis. Há de se refletir, portanto, sobre a relevância e as maneiras de se desenvolverem políticas e práticas organizacionais saudáveis, que impactem nos outros dois componentes: pessoas e resultados saudáveis.

O desenvolvimento do capital psicológico positivo pode ser considerado um dos meios de promover organizações mais positivas, possibilitando o desenvolvimento dos trabalhadores e, consequentemente, melhores resultados organizacionais. Apesar disso, ainda existem poucos estudos empíricos e aplicações práticas nesse sentido. Desse modo, salienta-se a importância de ampliá-los, possibilitando a construção de organizações mais saudáveis e resilientes, em que o ambiente, as relações humanas, os procedimentos, as práticas e os resultados individuais, grupais e organizacionais sejam mais positivos e saudáveis.

## SÍNTESE DO CAPÍTULO

As organizações saudáveis e resilientes (HERO) podem ser definidas como organizações que realizam ações sistemáticas, planejadas e proativas para melhorar os processos e resultados, tanto dos empregados como da organização

como um todo. Assim, prezam, além dos resultados organizacionais positivos, pela saúde e pela qualidade de vida dos trabalhadores. Foram discutidos neste capítulo, portanto, os componentes das HERO, bem como sua relação com o conceito de capital psicológico positivo (*PsyCap*) e possibilidades de intervenção positiva nas organizações.

## REFERÊNCIAS


_____.; _____.; _____ Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *The Leadership Quarterly*, v. 22, n. 2, p. 282-94, 2011.

BILLQUIST, L.; SZÜCS, S.; BÄCK-WIKLUND, M. Care: a challenge to healthy organizations? A case study of a hospital department. *Sociologia, Problemas e Práticas*, n. 68, p. 147-67, 2012.

COO, C.; ORTEGA, A.; SALANOVA, M. Mindfulness y bienestar en el trabajo: prueba controlada de una intervención. *V Jornadas Emociones y Bienestar*, Madrid, España, 2015.

CUGNIER, J. S. *Gestão de pessoas, prevenção e combate ao assédio moral em uma organização com indícios de ser saudável*. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016. Disponível em: <http://www.bu.ufsc.br/teses/PPSI0716-T.pdf >. Acesso em: 12 maio 2018.

CHRISTOPHORO, R.; WAIDMAN, M. A. P. Estresse e condições de trabalho: um estudo com docentes do curso de enfermagem da UEM, Estado do Paraná. *Acta Scientiarum*, v. 24, n. 3, p. 757-63, 2002.

LEWIS, S. *Consolidated report:* case studies of healthy organization. Utrecht: Utrecht University, 2008.

LLORENS, S. et al. Interventions to promote Healthy & Resilient Organizations (HERO) from Positive Psychology. In: BAUER, G. F.; JENNY, G. J. (Eds.). *Salutogenic organizations and change*: the concepts behind organizational health intervention research (pp. 91-106). Zurich: Springer, 2013.

_____.; MARTÍNEZ, I. M.; SALANOVA. M. Organizaciones saludables y resilientes. In: TOLEDO, S.; SILVA, N. (Eds.). *Psicología positiva nas organizaciones e no trabalho*. São Paulo: Vetor, 2017. p. 63-75.

LUTHANS, F.; YOUSSEF, C. M.; AVOLIO, B. J. *Psychological capital:* developing the human competitive edge. NewYork: Oxford University Press. 2007.

MARTÍNEZ, I.; SALANOVA, M.; LLORENS, S. Promoção da saúde no trabalho: para um modelo de organizaçoes saudáveis e resilientes. In: CHAMBEL, M. J. (Ed.). *Psicologia da saúde ocupacional*. Pactor: Lisboa, 2016. p. 287-308.

NEBOT, L. et al. Compasión y bienestar: evaluación de un programa breve de intervención. *II Congreso Internacional de Psicología del Trabajo y RRHH*, Valencia, España, 2018.

NORMAN, S. M. et al. The interactive effects of psychological capital and organizational identity on employee organizational citizenship and deviance behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, v. 20, n. 10, p. 1-12, 2010.

OMS – ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD. *Ambientes de trabajo saludables:* un modelo para la acción para empleadores, trabajadores, autoridades normativas y profesionales. Ginebra: OMS, 2010. Disponível <http://www.who.int/occupational_health/healthy_workplaces_spanish.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2015.







ORTEGA-MALDONADO, A. et al. Más recursos para mayor bienestar: resultados de una micro-intervención positiva en pre-profesionales. *III Congreso Nacional de Psicología Positiva*, Baeza, 2016.

PELÁEZ M.; MARTÍNEZ I. M.; SALANOVA, M. Diseño de intervención de un programa líder-*coach*. *XI Congreso Internacional de la Sociedad Española para el Estudio de la Ansiedad y el Estrés*, Valencia, 2016.

_____. et al. Diseño de una intervención positiva sobre *micro-coaching* basado en fortalezas personales. *VI Jornadas Emociones y Bienestar*, Madrid, 2017.

SALANOVA, M. Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, v. 47, n. 303, p. 179-214, 2008.

_____. Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*. n. 58, p. 18-23, 2009.

_____. et al. We need a hero! Towards a validation of the Healthy & Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Management*, v. 37, n. 6, p. 785-822, 2012.

_____.; LLORENS, S. Hacia una psicología positiva aplicada. *Papeles del Psicólogo*, v. 37, p. 161-4, 2016.

_____.; _____.; MARTÍNEZ, I. M. Aportaciones desde la psicologia organitzacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, v. 37, p. 177-84, 2016.

_____.; MARTÍNEZ, I. M.; LLORENS, S. Psicología organizacional positiva. In: PALACÍ, F. (Coord.). *Psicología de la organización*. Madrid: Pearson Prentice Hall, 2005. p. 349-76.

_____.; _____.; _____. A more "positive" look occupational health from positive organizational psychology during crisis times: contributions from the WoNT research time. *Papeles del Psicólogo*, v. 35, n. 1, p. 22-30, 2014.

SNYDER, C. R.; LOPEZ, S. J. *Psicologia positiva:* uma abordagem científica e prática das qualidades humanas. Porto Alegre: Artmed, 2009.

YOUSSEF, C.; LUTHANS, F. Positive organizational behavior in the workplace. *Journal of Management*, v. 33, n. 5, p. 774-800, 2007.