COACHING Brasil

Supere seus desafios 2020 | maio | Ed. 84

ORGANIZAÇÕES POSITIVAS

O caminho da felicidade para conquista de resultados.

O MODELO SPIRE DE FELICIDADE INTEGRAL

AS BASES PARA UMA CULTURA DE FELICIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

MODELO HERO - ORGANIZAÇÕES SAUDÁVEIS E RESILIENTES

Dossiê

Leia em 10 min.

Modelo HERO - Organizações Saudáveis e Resilientes

Dra. Marisa Salanova Soria
Professora/ Doutora em Psicologia Social e Positiva. É diretora da Equipe de Pesquisa WANT - Universitat Jaume I, Espanha
"Seja a mudança que você quer ver no mundo" (Gandhi)
salanova@uji.es

Dra Maria Josefina Peláez
Atua na área de Pesquisa Aplicada em Psicologia de Saúde Ocupacional e Psicologia Positiva. É membro da Equipe WANT, Universitat Jaume I, Espanha
"Ir além de onde você está é realmente importante" (Martin Seligman)
pelaezm@uji.es

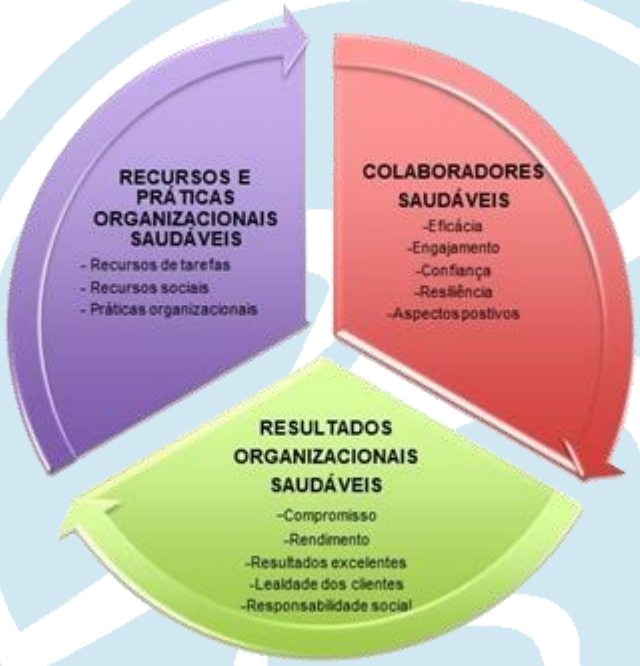
A paralisação da atividade produzida pelo COVID-19 implica grandes mudanças na estrutura econômica global, e ao mesmo tempo derruba o ambiente social. Para sobreviver e prosperar nesse contexto de mudança permanente, com as crises sanitárias, econômicas e sociais, as organizações e os trabalhadores precisam ser motivados e "psicologicamente saudáveis".

Para enfrentar esse ambiente complexo e em mudança, é necessário enfrentar não apenas os problemas, mas também melhorar e promover os pontos fortes das pessoas em todas as áreas da vida, incluindo o ambiente de trabalho. É aí que surge a Psicologia Organizacional Positiva (POP), cujo objetivo é estudar o melhor funcionamento da saúde das pessoas nas organizações, bem como melhorar o bem-estar psicossocial e a qualidade de vida do trabalho. Isso é possível mediante o desenvolvimento do que conhecemos como HEROs (HEalthy & Resilient Organization) em tradução para o português: Organizações Saudáveis e Resilientes - Salanova et al., 2012; 2019. Esse conceito aplica-se às organizações (públicas ou privadas) que desenvolvem de forma responsável uma série de ações sistemáticas, planejadas e proativas para melhorar os processos e resultados, tanto dos trabalhadores, quanto na organização como um todo. Além disso, são resilientes porque mantêm um ajuste positivo em circunstâncias

desafiadoras, são fortalecidas em situações adversas e são capazes de manter um funcionamento ótimo.

Essas ações envolvem a existência de recursos e a implementação de práticas saudáveis que buscam melhorar o ambiente de trabalho, especialmente em tempos de crise, com o objetivo de promover a saúde das pessoas e da organização.

O modelo HERO é um modelo heurístico que integra resultados empíricos e teóricos que vêm de diferentes áreas como: estresse no trabalho, gestão de recursos humanos, comportamento organizacional e POP (Psicologia Organizacional Positiva).



O modelo HERO (Figura1) propõe que uma organização é positiva quando compreende três componentes que interagem entre si, portanto, se você investir em um pode trazer benefícios positivos para os demais: 1) Recursos e práticas organizacionais saudáveis: entendidos como recursos de tarefa (por exemplo: autonomia, feedback) e sociais (por exemplo: clima de apoio, trabalho em equipe), assim como estratégias que permitam estruturar e organizar o trabalho (por exemplo: vida profissional-privada, equidade, desenvolvimento de habilidades); 2) Colaboradores saudáveis e grupos de trabalho saudáveis: que gozam de altos níveis de bem-estar psicossocial em termos de engajamento no trabalho, emoções positivas, crenças de eficácia e resiliência; e 3) Resultados organizacionais saudáveis : como alto desempenho e excelência organizacional, bom relacionamento com o entorno, responsabilidade social e corporativa.

Metodologia HERO

Com base no modelo HERO, a equipe WANT da Universitat Jaume I da Espanha desenvolveu uma metodologia cientificamente validada para avaliar e promover organizações saudáveis e resilientes. Essa metodologia tem uma série de vantagens competitivas em relação às propostas mais tradicionais, que moldam suas idiossincrasias. Primeiro, porque convida os diferentes atores da organização a participar, sendo fundamental para sua avaliação a percepção da gestão, das equipes de trabalho, de seus supervisores e dos próprios clientes. Dessa forma, é possível avaliar a saúde da organização a partir de uma perspectiva global, coletiva, multifacetada e complexa. Além disso, combina tanto metodologias qualitativas por meio de entrevistas semiestruturadas, quanto metodologias quantitativas por meio da administração de questionários aos colaboradores, supervisores e clientes/ usuários. Por outro lado, destaca a natureza grupal e organizacional e promove a análise e o processamento dos dados coletados não só no nível individual, mas também coletivo. Por fim, apresenta uma visão macro que permite integrar na mesma avaliação diferentes níveis de análise (organizacional, grupo e individual).

A partir do modelo HERO foram desenvolvidas variações na metodologia, com adaptações para diferentes contextos, como por exemplo o HERO-HOS para aplicação no campo da saúde e hospitalar, ou o HERO-CHECK, que através de uma lista de *avaliação* permite fazer um diagnóstico inicial e expresso sobre o grau de saúde de uma organização em um momento específico (especialmente útil para pequenas empresas). É importante notar que a metodologia HERO e suas bases conceituais exigem uma qualificação mínima de treinamento em organizações saudáveis onde o modelo HERO é estudado. Entre eles está o Mestrado em Psicologia Positiva Aplicada e o Mestrado em Psicologia do Trabalho, Organizações e Recursos Humanos da Universitat Jaume I.

Evidência empírica

A pesquisa realizada a partir do modelo HERO revelou a interdependência entre os três principais componentes discutidos acima e que melhorias em qualquer um deles afetam outros. Os resultados de diferentes estudos realizados ao longo dos últimos quinze anos, tanto na Espanha quanto em países da América Latina, como México, Argentina e Chile, indicam que as organizações que otimizam seus recursos, tais como: autonomia, feedback, apoio social, liderança positiva, etc. e desenvolvem práticas organizacionais saudáveis, tais como: estratégias de comunicação, desenvolvimento de habilidades e promoção da saúde e segurança ocupacional, dão espaço a colaboradores e equipes de trabalho mais saudáveis, mais engajados, eficazes e resilientes, o que consequentemente gera resultados organizacionais mais saudáveis tanto em termos de desempenho esperado em papel (comportamentos típicos do trabalho) quanto ao extrapapel (comportamentos que beneficiam a organização de maneira espontânea, voluntária, intencional e desinteressada e que vão além das expectativas de papel) dos colaboradores e das equipes de trabalho. O excelente desempenho também produz melhor qualidade no serviço oferecido e prevê positivamente a fidelização e satisfação do cliente com a organização. Além disso, dado o aspecto grupal do trabalho de hoje, é importante considerar uma perspectiva coletiva sobre percepções e experiências compartilhadas. Em relação a isso, os resultados mostraram que, por exemplo, equipes

com altos níveis de engajamento no trabalho (vigor, dedicação e absorção), resiliência e crenças de eficiência coletiva alcançam níveis mais elevados de desempenho e produtividade.

Promovendo HEROs: Intervenções Positivas

A avaliação dos fatores psicossociais é apenas um aspecto fundamental no caminho para organizações saudáveis. O próximo passo é a implementação de ações positivas derivadas da avaliação que levam a organização a alcançar níveis mais elevados de bem-estar e excelência organizacional. As Intervenções Psicológicas Positivas (IPPs) envolvem a concepção e implementação de estratégias positivas que visam aumentar não só em desempenho e satisfação, mas também em saúde emocional e qualidade de vida organizacional.

Em geral, para desenvolver uma intervenção positiva efetiva é necessário:

1) preparar os ambientes de trabalho garantindo o comprometimento e a participação de todos os atores da organização;

2) planejar a intervenção de forma realista levando em conta a abordagem de objetivos claros relacionados à melhoria do bem-estar;

3) implementar intervenções e comprovar sua eficácia, por exemplo, estudos de campo e quase experimentais, combinando medidas qualitativas e quantitativas;

4) avaliar o real impacto da intervenção ao longo do tempo e seus efeitos sobre a saúde psicossocial e os desfechos organizacionais; e

5) institucionalizar a intervenção como estratégia de promoção da saúde (Llorens et a., 2017).

A equipe do WANT, já desenhou, aplicou e validou diferentes IPPs em organizações e empresas de diferentes tamanhos (de multinacionais a pequenas e médias) e setores (serviços, industriais, automotivos, construção). Entre elas se destacam:

- Intervenção baseada em mindfulness para gerenciamento positivo de estresse

- Programa de microcoaching baseado nas fortalezas de caráter

- Programa de desenvolvimento de liderança baseado em coaching

- Programa de compaixão no trabalho

- Programa de *pesquisa* de feedback apreciativo

- Programa para desenvolver recursos psicológicos positivos no trabalho.

Os resultados da implementação desses IPPs indicam um impacto positivo nas principais variáveis do modelo HERO, incluindo bem-estar psicológico, capital psicológico positivo, o engajamento no *trabalho* e desempenho dos participantes e das lideranças.

Implicações práticas

O modelo e a metodologia HERO são uma realidade e uma aposta segura para o desenvolvimento integral de grupos e organizações positivas, especialmente neste momento de incerteza e turbulência econômica e social. Conhecer sua dinâmica de

mudança por meio da avaliação e, portanto, propor protocolos de ação focados em seu desenvolvimento é fundamental para os profissionais de RH, a fim de promover o conhecimento dessas organizações positivas e sua subsequente intervenção. Projetar e implementar estratégias e práticas baseadas em evidências são o caminho mais seguro para a excelência e a qualidade. Sem dúvida, o modelo HERO é uma aposta válida e confiável para o desenvolvimento de pessoas, grupos e organizações psicologicamente saudáveis e que possam ser perfeitamente aplicáveis em empresas e organizações latino-americanas como uma abordagem complementar à gestão tradicional de Recursos Humanos.

Referências – espanhol e inglês:

Llorens, S., Martínez, I. M., & Salanova. M. (2017). Organizaciones saludables y resilientes. En S. de Toledo y N. Silva (Eds.), Psicología Positiva nas Organizaciones e no trabalho (pp. 63-75). Vetor: São Paulo. ISBN: 978-85-7585-843-1.

Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. M. (2012). We need a hero! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) model. Group & Organization Management, 37(6), 785-822.

Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. M. (2019). Organizaciones saludables. Una mirada desde la psicología positiva (1ª ed.) [Healthy Organizations. A look from positive psychology]. Aranzadi.

Palavras chaves: psicología positiva, psicología positiva, organizaciones saludables, organizações saudáveis, bienestar psicosocial, bem-estar psicosocial, resiliencia, resiliência, desempeño, desempenho.