



LORAINÉ ROBLES DOMINGUES

**CLIMA ORGANIZACIONAL:
COMO A PSICOLOGIA POSITIVA PODE AUXILIAR NO
BEM-ESTAR DOS TRABALHADORES**

LORAINÉ ROBLES DOMINGUES

CLIMA ORGANIZACIONAL:
COMO A PSICOLOGIA POSITIVA PODE AUXILIAR NO
BEM-ESTAR DOS TRABALHADORES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Anhanguera de Piracicaba, como requisito parcial para a obtenção do título de graduado em Psicologia.

Orientador: Natália Rosa

LORAINE ROBLES DOMINGUES

**CLIMA ORGANIZACIONAL:
COMO A PSICOLOGIA POSITIVA PODE AUXILIAR NO
BEM-ESTAR DOS TRABALHADORES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Anhanguera de Piracicaba, como requisito parcial para a obtenção do título de graduado em Psicologia.

BANCA EXAMINADORA

Prof(a). Titulação Nome do Professor(a)

Prof(a). Titulação Nome do Professor(a)

Prof(a). Titulação Nome do Professor(a)

Piracicaba, 05 de dezembro de 2022.

Dedico este trabalho a todos os profissionais que dedicam as melhores horas do seu dia para que tudo retorne para o coletivo da forma mais eficaz e organizada possível.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais e professores, que dedicaram tempo para dividir seu conhecimento afim de que se transformasse em melhorias para a sociedade como um todo através de mim. Espero fazer jus à esse privilégio que recebi por parte de vocês.

*A verdadeira motivação vem
de realização, desenvolvimento pessoal,
satisfação no trabalho e reconhecimento.*

Frederick Herzberg

DOMINGUES, Loraine Robles. **Clima Organizacional: Como a Psicologia Positiva pode auxiliar no bem-estar dos trabalhadores.** 2022. 32 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Psicologia) – Faculdade Anhanguera, Piracicaba, 2022.

RESUMO

O intuito deste trabalho foi apresentar uma pesquisa bibliográfica sobre o tema “Clima Organizacional” e como a psicologia positiva pode influenciar no bem-estar dos trabalhadores, destacando a importância deste tema para o contexto das organizações atuais. Entender os aspectos psicológicos que motivam os trabalhadores em suas funções afim de que diminua as taxas de afastamento e absenteísmo no trabalho devido a doenças mentais geradas no dia a dia dos indivíduos. Compreender os aspectos que levam os trabalhadores a estarem motivados, felizes e realizados em suas funções, além do bem-estar que necessitam no ambiente corporativo de forma geral para que desempenhem bem duas atividades. As organizações devem estar atentas à valorização do ser humano através de práticas humanizadas advindas principalmente da liderança. Essa pesquisa foi baseada em método teórico bibliográfico voltado à área do conhecimento de gestão de pessoas, psicologia positiva e dados atualizados de órgãos responsáveis pelo cuidado da saúde coletiva.

Palavras-chave: Clima organizacional. Psicologia Positiva. Bem-estar. Liderança. Saúde Mental.

DOMINGUES, Loraine Robles. **Organizational Climate: How Positive Psychology can help workers' well-being.** 2022. 32 p. Final Work. (Psychology Degree) – Faculdade Anhanguera, Piracicaba, 2022.

ABSTRACT

The purpose of this work was to present a bibliographic research on the topic "Organizational Climate" and how positive psychology can influence the well-being of workers, highlighting the importance of this topic for the context of current organizations. Understand the psychological aspects that motivate workers in their functions in order to reduce the rates of absence and absenteeism at work due to mental illnesses generated in the daily lives of individuals. Understand the aspects that lead workers to be motivated, happy and fulfilled in their functions, in addition to the well-being they need in the corporate environment in general so that they can perform two activities well. Organizations must be attentive to the appreciation of the human being through humanized practices arising mainly from leadership. This research was based on a bibliographic theoretical method focused on the area of knowledge of people management, positive psychology and updated data from bodies responsible for collective health care.

Keywords: Organizational Climate. Positive Psychology. Well-being. Leadership. Mental Health.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definição conceitual e operativa dos aspectos que integram a saúde mental positiva ocupacional	26
--	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
2. IMPACTO SOCIAL E ECONÔMICO GERADO POR TRABALHADORES AFASTADOS DE SUAS FUNÇÕES POR DOENÇAS DE ORDEM MENTAL OU PSICOLÓGICAS.....	16
3. COMO A RELAÇÃO COM O TRABALHO, A ORGANIZAÇÃO, A ATIVIDADE E O CLIMA ORGANIZACIONAL PODEM IMPACTAR NO BEM-ESTAR DO TRABALHADOR.	19
4. COMO A RELAÇÃO DE PODER NAS ORGANIZAÇÕES PODEM SER HUMANIZADAS AFIM DE PROMOVER SAÚDE MENTAL NA SOCIEDADE COMO UM TODO.	23
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	28
REFERÊNCIAS.....	30

1. INTRODUÇÃO

A Psicologia Positiva tem sido associada a aumentos na produtividade e envolvimento do trabalhador, além de contribuir para equipes mais colaborativas, lideranças inspiradoras e liderados mais satisfeitos. Com raízes na ciência do comportamento humano, a Psicologia Positiva permite que o líder foque nos aspectos positivos da experiência humana dentro da organização. Na prática, ela pode ser usada para despertar o potencial dos colaboradores, aumentar o engajamento e construir uma cultura inovadora — tendo a felicidade no trabalho como referência.

A intenção de estudar o clima organizacional e como a Psicologia Positiva pode influenciar em uma melhora de saúde para o trabalhador vem de encontro com a necessidade e urgência de construir e promover ambientes saudáveis e ao mesmo tempo produtivos, levando em conta de que não há organização sem o maior recurso para sua existência: o humano.

O problema abordado e desenvolvido neste trabalho foi: de que modo o clima organizacional dentro das organizações pode contribuir para a diminuição de estresse, depressão e demais doenças mentais e psicológicas? O intuito é entender e estudar como os aspectos psicológicos de saúde e bem-estar contribuem para o aumento da produtividade e relações mais harmônicas dentro das organizações, gerando uma sociedade mais saudável.

O objetivo geral é demonstrar como a Psicologia Positiva pode contribuir para promoção de saúde e bem-estar dentro das organizações, diminuindo casos de doença e fadiga mental causados pelo trabalho, analisando o impacto social e econômico (macro e micro) gerado por trabalhadores afastados de suas funções por doenças de ordem mental ou psicológica; averiguando assim como a relação com o trabalho versus clima organizacional podem impactar no bem-estar do trabalhador e compreender como a relação de poder nas organizações podem ser humanizada a fim de promover saúde mental na sociedade como um todo.

A Metodologia utilizada foi a Revisão de Literatura com a realização de pesquisa bibliográfica, configurando uma pesquisa de caráter qualitativo. Os referenciais teóricos que serviram de base nesta pesquisa foram livros e artigos consultados nos bancos de dados online, como as plataformas Scielo, Google

Acadêmico e Pepsic. Buscou-se materiais publicados nos últimos 10 (dez) anos e como principais autores: Abraham Maslow – psicólogo americano que pautou sua teoria na hierarquia das necessidades do ser humano, que considerava que as necessidade de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto – e Martin Seligman, criador do conceito de Psicologia Positiva, em que se propõe a mudar pensamentos e comportamentos através dos estudos das emoções positivas.

2. IMPACTO SOCIAL E ECONÔMICO GERADO POR TRABALHADORES AFASTADOS DE SUAS FUNÇÕES POR DOENÇAS DE ORDEM MENTAL OU PSICOLÓGICAS

Para que se sobreviva à grande competição no mercado de trabalho, as empresas da atualidade têm enfrentado um grande desafio no que tange a valorização dos empregados, segundo Paschoal, Torres e Porto (2010). O desafio consiste em criar condições necessárias para o bom desempenho e satisfação do colaborador, fazendo com que este novo perfil de organização busque em seus colaboradores conhecimento e visão de futuro, especialistas com habilidades polivalentes, rapidez para solucionarem problemas e não apenas alocarem em tarefas mecanicistas e rotineiras, o que torna o trabalho diário cada vez mais cansativo e sem perspectiva.

Segundo a OMS (Organização Mundial de Saúde) em estudo realizado em 2021, o ambiente de trabalho saudável é aquele em que empregados e gestores contribuem ativamente para a promoção e a proteção da saúde, da segurança e do bem-estar de todos. Em relação à saúde mental, as intervenções e as boas práticas com essa finalidade incluem o oferecimento de suporte aos empregados, o envolvimento deles no processo de tomada de decisão (o que desenvolve um senso de controle e participação), práticas organizacionais que promovam um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal e programas que reconheçam e recompensem a contribuição dos empregados.

Além disso, ainda sobre dados da OMS (2021), um ambiente de trabalho saudável aumenta a produtividade, reduz os índices de absenteísmo e turn-over (admissão/demissão), e aumenta o senso de pertencimento do trabalhador. Portanto, além do impacto social gerado pelo bom ambiente de trabalho, o retorno financeiro e de objetivos da empresa também são alcançados através de boas práticas organizacionais.

A Lei Orgânica da Saúde, 8080/90, no Art. 6º, inciso 3º, define a saúde do trabalhador como:

[...] um conjunto de atividades que se destina, através das ações de vigilância epidemiológica e vigilância sanitária, à promoção e proteção da saúde dos trabalhadores, assim como visa à recuperação e reabilitação da saúde dos trabalhadores submetidos aos riscos e agravos advindos das condições de trabalho [...] (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 1990).

Segundo dados do TST (Tribunal Superior do Trabalho), a concessão de auxílio-doença e aposentadoria por invalidez decorrente de transtornos mentais e comportamentais bateu recordes em 2020. Segundo dados da Secretaria Especial de Previdência e Trabalho, foram mais de 576 mil afastamentos, uma alta de 26% em relação a 2019. As dificuldades são várias: inadaptação ao home office, acúmulo de tarefas profissionais e domésticas, endividamento, incertezas sobre o futuro, ansiedade, depressão e síndrome do pânico, entre outras.

No caso do auxílio-doença, os afastamentos por motivos como depressão e ansiedade registraram a maior alta entre as principais doenças indicadas como razão para o pedido do benefício. O número de concessões passou de 213,2 mil, em 2019, para 285,2 mil, em 2020, com aumento de 33,7%. A duração média, nos casos de doença mental, é de 196 dias.

No Brasil, de acordo com o levantamento mais recente sobre o tema publicado em 2021 pela Secretaria da Previdência, os episódios depressivos são a principal causa de pagamento de auxílio-doença não relacionado a acidentes de trabalho (30,67%), seguidos de outros transtornos ansiosos (17,9%). De acordo com o Sistema de Informação de Agravos de Notificação (Sinan) do Ministério da Saúde, na série histórica de 2007 a 2018, foram notificados 10.237 casos de transtornos mentais relacionados ao trabalho.

As causas do surgimento ou da intensificação de problemas relacionados à saúde mental no ambiente de trabalho são muitas. O Comitê Gestor do Programa Trabalho Seguro da Justiça do Trabalho elenca, em 2021, entre as principais, a exposição ao assédio moral e sexual, jornadas exaustivas, atividades estressantes, eventos traumáticos, discriminação, perseguição da chefia e metas abusivas.

O impacto na economia também é grande. A OMS estima que em estudo feito em 2021, 264 milhões de pessoas são acometidas por transtornos mentais como depressão e ansiedade no mundo todo, o que gera cerca de US\$1 trilhão por ano em perda de produtividade. Estima-se, ainda, que, para cada US\$ 1 investido em tratamento para os transtornos mais comuns, há um retorno de US\$ 4 em melhora de saúde e de produtividade (OMS,2021)

Segundo Glina et al. (2001), compreender a relação entre trabalho e adoecimento é um tema complexo, já que cada indivíduo traz consigo sua história e bagagem, no entanto, é de suma importância entender detalhadamente a situação de

trabalho quanto ao ambiente, organização e à percepção da influência no processo de adoecer.

Ampliou-se a gama de possibilidades de atuação do profissional psicólogo após a inclusão da Psicologia na área de Saúde do Trabalhador, sendo crucial o entendimento causal entre adoecimento mental e trabalho, implicando na maior compreensão do ser humano em suas várias extensões. (JACQUES,2007).

A 3ª Conferência Nacional de Saúde do Trabalhador configura a “Saúde do Trabalhador” como algo ligado inteiramente à saúde, compreendida como parte e responsabilidade do SUS que, devido à área de ação de seu campo, é caracterizada como:

[...] intra-setorial (envolvendo todos os níveis de atenção e esferas de governo do SUS) e inter-setorial (envolvendo setores relacionados com a Previdência Social, Trabalho, Meio Ambiente, Justiça, Educação e demais setores relacionados com as políticas de desenvolvimento), exigindo uma abordagem multiprofissional e interdisciplinar (saúde, engenharia, ciências humanas) e com a participação pró-ativa do trabalhador (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2005, p. 4).

Saúde do Trabalhador é entendida por Minayo-Gomez e Thedim-Costa (1997, p. 25) como um conjunto de “práticas teóricas interdisciplinares – técnicas, sociais, humanas – e interinstitucionais, desenvolvidas por diversos atores situados em lugares sociais distintos e informados por uma perspectiva comum”. Pode-se ainda entender como um “resgate do lado humano do trabalho e sua capacidade protetora de agravos à saúde dos trabalhadores, tais como mal-estares, incômodos, desgastes, para além dos acidentes e doenças” (Lacaz,2007).

Criado em 2002 no Brasil, o RENAST (Rede Nacional de Atenção Integral à Saúde do Trabalhador) cuja finalidade foi de articular ações assistenciais, de vigilância, prevenção e promoção da saúde do trabalhador, foi também um importante marco para a inserção e aproximação da Psicologia na saúde do trabalhador, de forma que além olhares do aspecto biológico sejam considerados, mas também fatores psíquicos e sociais (SATO, LACAZ, BERNARDO, 2006).

Portanto, é de suma importância compreender como os aspectos relacionados ao ambiente de trabalho impactam na saúde física e mental do trabalhador, e de que forma deve ser observado o clima e cultura organizacional vigentes no Brasil hoje.

3. COMO A RELAÇÃO COM O TRABALHO, A ORGANIZAÇÃO, A ATIVIDADE E O CLIMA ORGANIZACIONAL PODEM IMPACTAR NO BEM-ESTAR DO TRABALHADOR.

Segundo Paschoal (2008), diversos autores têm entendido o bem-estar como correspondente em várias esferas da vida, e por isso têm-se dedicado estudar e desenvolver pesquisas para compreender melhor o assunto. Para Albuquerque e Tróccoli (2004), a literatura da área adotou o bem-estar como sinônimo de felicidade.

O afeto no trabalho e a satisfação no trabalho foram considerados a mesma coisa por muito tempo: o bem-estar de forma geral (Sousa-Poza & Sousa-Poza, 2000). Todavia, descobertas recentes demonstraram que o bem-estar ocupacional não envolve apenas aspectos afetivos, como satisfação no trabalho. É possível que o indivíduo esteja satisfeito em sua função, mas insatisfeito com a empresa, ou então com salário, benefícios, flexibilidade e tantas outras variantes que compõem o bem-estar de forma geral na visão do empregado (Brief e Roberson;1989).

O tempo dedicado ao trabalho, segundo Tamayo (2004), representa uma parte significativa da vida do indivíduo, que consiste num componente fundamental para a construção e o desenvolvimento do bem-estar pessoal e da felicidade.

O trabalho deve ser visto também sob o aspecto individual de autorrealização. Desta maneira, o trabalho pode provocar diferentes graus de motivação no ser humano, que pode variar de bom a regular e de ótimo a péssimo. Então, parte-se do pressuposto de que estar satisfeito não é sinônimo de estar motivado.

Segundo Vedramini (2000, p. 66), que “[...] só observar a execução da tarefa, não garante conhecer a satisfação ou não do funcionário frente ao trabalho executado”. Mas uma boa liderança é capaz de distinguir e entender a diversidade humana, e ainda sabe como utilizar estas informações para motivar o trabalhador.

Nesta maneira, os líderes devem atentar para os seguintes aspectos:

[...] trabalhadores são criaturas sociais complexas, com sentimentos, desejos e temores; as pessoas são motivadas por certas necessidades e alcançam suas satisfações através dos grupos com os quais interagem, a supervisão e liderança influencia o comportamento das pessoas e, as normas do grupo funcionam como mecanismos reguladores do comportamento dos membros. (CHIAVENATO, 2009, p. 117).

Enfatizando os aspectos positivos da experiência do trabalhador, este estudo está baseado na concepção de bem-estar adotada pela Psicologia Positiva, que visa abordar os aspectos favoráveis do trabalho. Assim, aspectos como estresse ou esgotamento no trabalho que caracterizam aspectos negativos são correlacionados a bem-estar, mas não caracterizam bem-estar no trabalho propriamente dito (Paschoal, Torres, & Porto, 2010).

Daniels (2000) afirma que para ser considerado o bem-estar ocupacional ou o bem-estar afetivo no trabalho, é necessário a prevalência das emoções positivas. De acordo com Paschoal (2008), definindo bem-estar ocupacional desta forma, Daniels (2000) dá a merecida relevância às respostas do indivíduo, às experiências resultantes das interações do ambiente de trabalho e às suas características pessoais.

Segundo Koys e DeCotiis (1991), as percepções de clima têm quatro características: (a) o clima é a percepção individual da experiência organizacional que o funcionário tem, e não apenas as reações afetivas ou avaliativas; (b) as percepções do clima são relativamente estáveis; (c) são elas amplamente compartilhadas pelos membros da organização; (d) múltiplos climas podem existir dentro da mesma organização, desde que esta esteja presente em diferentes locais. Além da ênfase no contexto, habilidades pessoais para lidar com as demandas do ambiente de trabalho também contribuem para proporcionar bem-estar.

Os estudos iniciais sobre clima organizacional:

[...] surgiram nos Estados Unidos, no início dos anos 1960, com os trabalhos de Forehand e Gilmer sobre comportamento organizacional, dentro de um grande movimento da Administração chamado de Comportamentalismo. Este movimento buscou formas de combinar a humanização do trabalho com as melhorias na produção, buscando, principalmente na Psicologia, as ferramentas necessárias para alcançar esse objetivo. Os trabalhos de Forehand e Gilmer levantaram alguns conceitos e indicadores iniciais do clima organizacional a partir de estudos sobre comportamento individual realizados na Psicologia. (BISPO, 2006, p. 259)

A cultura organizacional, para Srour (2005, p. 168), “[...] não se resume à somatória das opiniões individuais dos agentes que a partilham, pois tem vida própria e constitui uma das dimensões da organização”. Já para Chiavenato

(1994,p. 25), “Cultura Organizacional é a maneira de ser de cada empresa e de seus participantes”. A cultura organizacional é determinada a partir dos valores e política bem como do comportamento de seu capital humano, e pelo “[...] clima expresso tanto por seu *layout* físico, quanto pela interação de seus membros entre si e com o público externo”. (GIL, 2011, p. 42-43)

Segundo Freitas (2005), o termo clima organizacional expressa claramente uma metáfora derivada da meteorologia. O clima, em termos meteorológicos, varia em função de aspectos tais como região, estações do ano e ação de outros agentes da natureza. Tem como características a ideia de mudança e instabilidade, aliada à influência exercida sobre o comportamento dos indivíduos. O clima influencia o vestuário, a alimentação, a disposição para o trabalho e o humor das pessoas. Metaforicamente, o clima organizacional é visto como uma atmosfera mutável, pois representa um retrato da organização em um dado momento, sendo capaz de influenciar o comportamento e o desempenho dos indivíduos na organização.

O uso da metáfora pode auxiliar na compreensão do que é clima organizacional, mas também pode gerar confusão: o clima organizacional é tão instável quanto o clima meteorológico? A resposta é não. Trata-se de padrões característicos de comportamentos instaurados no cenário organizacional e sustentados na cultura subjacente. Esse conjunto de comportamentos é passível de modificação, mas não com a velocidade com que o clima meteorológico muda. Além disso, é preciso deixar claro que os aspectos que influenciam o clima organizacional são sempre antecedentes, e não partes que o constituem. Desta forma, certos fatos ou eventos acontecidos na organização, como a negação de um incremento salarial, podem mudar ou afetar o clima, mas não devem ser considerados como componentes dele, uma vez que não dizem respeito a padrões de comportamento instaurados, mas a eventos ou episódios específicos (Freitas, 2005).

Segundo Freitas (1999), ao mesmo tempo em que a organização exige do funcionário o engajamento aos seus objetivos ela usa a estratégia do "não-contrato" pela qual não se pode garantir nada ao trabalhador em nome da competitividade crescente. O grande desafio para a área de gestão de pessoas parece ser a mediação equilibrada das relações entre mercado, organizações e indivíduos, em um contexto marcado por paradoxos de diversas naturezas:

globalização *versus* cultura local; produção em série *versus* flexibilidade; trabalhador multiquificado *versus* redução dos postos de trabalho; gestão participativa *versus* concepções ultrapassadas etc.(SALIN,2003).

Neste cenário, parece haver um consenso sobre o fato de motivação ser um fator interno, tanto que:

[...] o desejo de realizar algo surge de motivos ou necessidades do ser humano, pois as pessoas agem de forma a satisfazer suas necessidades. Assim, essa é uma forma de dizer que as pessoas têm motivos para fazer o que fazer, ou seja, motivação é um motivo que leva à ação. (FONSECA, 2005, p. 54).

Para Waterman (1993), o desenvolvimento de habilidades, realização de próprios potenciais e avanços nos propósitos de vida são experiências subjetivas do indivíduo, uma vez que entende-se que o bem-estar é um estado afetivo, de modo que os afetos positivos prevalecem sobre os negativos.

Sendo assim, entende-se que a qualidade de vida no trabalho deriva da satisfação das necessidades básicas dos empregados. Essa perspectiva teve origem nos estudos realizados no promover a reorganização do trabalho mediante a análise e a reestruturação da tarefa, como forma de otimizar as metas organizacionais de produtividade e as necessidades dos empregados (BROKS E ANDERSON,2005).

Deste modo, procuraremos entender como a relação entre liderança das organizações e seus objetivos podem ser reavaliados e reajustados de forma mais humanizada, afim de promover saúde mental e física e forma coletiva à sociedade, diminuindo os impactos negativos ao trabalhador.

4. COMO A RELAÇÃO DE PODER NAS ORGANIZAÇÕES PODEM SER HUMANIZADAS AFIM DE PROMOVER SAÚDE MENTAL NA SOCIEDADE COMO UM TODO.

Para Chiavenato (2009), liderança é a capacidade de influenciar pessoas a fazerem o que devem. Essa influência interpessoal é exercida em uma situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana de um ou mais objetivos específicos. O líder é aquele conduz um determinado grupo de pessoas a fim de que elas façam o que precisa ser feito, porém, sem que esta autoridade seja imposta ou rigorosa por meio do poder de um cargo, obrigando as pessoas a fazerem o que ele deseja, e sim, utilizando-se de respeito com elas, oferecendo um meio de trabalho propício para que todas desenvolvam suas atividades por vontade própria, e conduzindo-as em direções que não seguiriam sozinhas.

Motivação e trabalho em equipe são algumas das principais ferramentas para fazer de alguém líder em todas as áreas da vida. Segundo Mon (2008), a liderança começa pelo autocontrole, tarefa árdua e complicada ao alcance de poucos. Um bom líder deve conhecer a si mesmo, seus pontos fortes e fracos, procurando viabilizar os primeiros e tentando não tornar pesados demais os segundos, nem para ele mesmo e nem para os demais. A partir daí, ele deve promover as condições adequadas para que surjam outros líderes à sua volta. Diversos estudos realizados entre trabalhadores de natureza e condição as mais diversas mostram o que se espera do líder: 1. Que tenha conhecimento amplo e profundo do trabalho a ser realizado. 2. Que seja honrado e íntegro. 3. Que tenha visão do futuro. 4. Que instile esperança e paixão naquilo que faz (MON, 2008).

Os estudos dos traços pessoais do líder, dos estilos de liderança, da liderança contingencial, da nova liderança e da liderança de equipes são as principais abordagens sobre o tema liderança (DELFINO, SILVA & ROHDE, 2010).

Devido a diversidade de concepções, Bass argumentou que a busca por uma única definição de liderança era inútil e que a definição depende do aspecto específico da liderança de interesse para o indivíduo (BASS, 2008). Não obstante, pontos comuns podem ser observados, como a visão da liderança como um processo social, que envolve a interação entre líder e liderados e aspectos como influência, relacionamentos e resultados.

Funcionários com maior nível de comprometimento tendem a contribuir mais com as metas organizacionais, sendo mais produtivos, responsáveis com o trabalho, e mais leais e satisfeitos, afetando diretamente os resultados organizacionais, afirma Leite (2008) e Leite e Albuquerque (2011). Ainda segundo estes autores, os gestores exercem influência direta no processo de obtenção do comprometimento, favorecendo a manutenção de um contrato psicológico cooperativo/relacional, com desenvolvimento da solidariedade e sustentado por valores que ajudam a criar identidade organizacional, incrementar o comprometimento e aproximar as pessoas

Ainda sobre o comportamento da liderança, podemos afirmar que:

A liderança pode afetar os comportamentos dos empregados de uma organização quanto a atitudes, motivação e desempenho, todos os quais podem afetar os níveis de comprometimento. Nesse sentido, os líderes, em interação com seus liderados, utilizam uma combinação de características, habilidades e comportamentos que se associam ao estilo de liderança. Eles são, comumente, baseados na combinação de suas crenças, ideias, normas e valores (IQBAL, INAYAT, IJAZ & ZAHID, 2012, p.19).

A partir dos anos 1990, o comprometimento começa a ser estudado como um fenômeno multidimensional, sendo desenvolvidos estudos utilizando-se a ideia de que existe sempre mais de um enfoque no comprometimento organizacional. A visão de Meyer e Allen é, segundo Medeiros, Albuquerque, Marques e Siqueira (2005), a que melhor resume essa perspectiva ao chamarem esses enfoques, ou dimensões, de componentes do comprometimento, sendo eles: afetivo – denota identificação e envolvimento do funcionário com determinada organização; instrumental – associado à perda de valores com a saída do funcionário da empresa; normativo – denota boa vontade do funcionário em permanecer na organização em virtude de um senso de obrigação moral para com a empresa.

Há várias décadas existe interesse de algumas organizações e autores em desenvolver um posicionamento positivo da saúde no geral, assim como da saúde mental. Cannon (1932) enfatizava que a saúde não deve ser mensurada com base na ausência da doença, portanto, que era necessário trabalhar no desenvolvimento de indicadores positivos. Sigerist (1941) mencionava que as características da saúde e doença são diferentes e não necessariamente opostas, além de indicar que o campo

da saúde deveria abordar quatro grandes tarefas; sendo a principal a promoção da saúde, seguida em ordem de importância pela prevenção de doenças, a restauração da saúde e por último a reabilitação, considerando que estas só devem ser procuradas quando falha a geração da saúde.

Maslow (1954) fez referência a uma psicologia positiva e ressalta a necessidade de uma abordagem que incluísse aspectos como as capacidades e potenciais humanos e a forma de desenvolvê-los. Uma importante contribuição feita por Jahoda (1958) propõe um construto de saúde mental positiva a partir de indicadores como são as atitudes positivas, o crescimento, desenvolvimento e atualização, a integração de si mesmo ou da personalidade, autonomia ou autodeterminação, a percepção correta da realidade assim como o domínio e controle do entorno, no qual a ausência da doença não representa um indicador primário determinante da saúde.

Posteriormente, Csikszentmihalyi (1990) faz referência ao estado mental de fluxo, no qual o ser humano é capaz de obter uma completa imersão nas atividades que realiza, focando a energia, de tal forma que implica um sentimento de estar absorto na tarefa e de sucesso na realização da mesma, um estado que pode apresentar-se durante a realização de qualquer atividade – como por exemplo o trabalho – e que se correlaciona muito com o bem-estar subjetivo e a satisfação com a vida, pois ao experimentar esse estado em atividades habituais, como o trabalho, a felicidade não depende somente de momentos isolados nos quais são apresentados grandes logros ou experiências extraordinárias, senão que se apresenta uma sensação contínua de sucesso e satisfação.

Mas é importante entender que o trabalho:

É uma ação humanizada exercida num contexto social que sofre influência oriunda de distintas fontes, o que resulta numa ação recíproca entre o trabalhador e os meios de produção, portanto os conhecimentos oriundos da Sociologia são fundamentais para explicar esses agrupamentos que se constituem em micro sociedades, onde se desenvolvem comportamentos peculiares que fazem surgir novas crenças e valores implicando em mudanças significativas nas condutas e reações dos grupos e dos indivíduos que os compõem. (LACOMBE; HEILBRON, 2006, P.48)

No Quadro 1, mostram-se as definições conceituais e operativas de cada um dos seis aspectos da saúde mental positiva ocupacional

Quadro – Definição conceitual e operativa dos aspectos que integram a saúde mental positiva ocupacional

Aspectos da SMPO	Definição conceitual	Definição operativa
Relações interpessoais positivas no trabalho	Refere-se à capacidade do indivíduo para estabelecer relações saudáveis e afetuosas com os outros no trabalho.	Contém os seguintes elementos: relações laborais afetuosas, agrupação, redes sociais de apoio, sentido de pertinência do coletivo ocupacional, apego satisfatório às normas laborais, comunicação assertiva no trabalho.
Bem-estar pessoal no trabalho	Refere-se à valoração do indivíduo com relação a seu trabalho em termos positivos, e que incide na presença de sentimentos, sensações e emoções positivas na sua atividade laboral.	Contém os seguintes elementos: auto valoração positiva como trabalhador, autoestima positiva, desfrute de a identidade de gênero, vitalidade, afetividade positiva derivada do trabalho, desfrute do trabalho, senso de logro no trabalho, auto realização no trabalho.
Empoderamento no trabalho	Refere-se às capacidades do indivíduo necessárias para poder melhorar sua própria vida laboral, assim como o processo mediante o qual as pessoas desenvolvem estas capacidades.	Contém os seguintes elementos: percepção adequada da realidade laboral, auto regulação no trabalho, autodeterminação para o trabalho, auto eficácia laboral, locus de controle interno no cenário laboral, adaptação ao entorno laboral, domínio e controle do entorno ocupacional, auto atualização e desenvolvimento laboral, autogestão da saúde ocupacional.
Filosofia da vida laboral	Refere-se ao conjunto de pensamentos, crenças e valores que ajudam o indivíduo a dar sentido e dirigir sua vida laboral de uma maneira saudável, prazerosa e significativa.	Contém os seguintes elementos: sentido e significado do trabalho, ideais laborais, projeto de vida laboral, balance no trabalho – tempo livre, identidade ocupacional, congruência de valores pessoais.
Fortalezas pessoais no trabalho	Refere-se ao conjunto de rasgos positivos presentes no indivíduo que promovem o potencial humano e ajudam a ter uma vida laboral satisfatória e significativa.	Contém os seguintes elementos: conservação da autonomia, criatividade, esperança, otimismo, altruísmo, serenidade ou harmonia, senso de humor e senso de transcendência a través do trabalho.
Imersão na tarefa	Refere-se ao estado mental operativo no qual uma pessoa está completamente imersa na tarefa que executa. Se caracteriza por um sentimento de focar a energia, de total implicação com a atividade, e de sucesso na realização da atividade. Essa sensação se experimenta enquanto a atividade está em curso.	Contém os seguintes elementos: objetivos claros, concentração na tarefa, equilíbrio entre habilidade –desafio, atividade intrinsecamente gratificante–.

Fonte: Vázquez-Colunga, 2017

Pando et al (2006) propõem o método eugênico da saúde mental no trabalho, mencionando como componentes a autoestima, as redes sociais de apoio, o work engagement, locus de controle, projeto de vida, criatividade, otimismo, perseverança, consciência social, prazer, capacidade para transformar a realidade, capacidade para dar e receber afeto, entre outros.

Adicionalmente, o aporte da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 1984) parece ser um dos primeiros antecedentes da abordagem positiva da saúde mental no âmbito ocupacional, ao relatar que os indicadores de bem-estar e estado de saúde mental “positiva” são um âmbito pouco explorado e ao destacar a necessidade de

desenvolver indicadores positivos como engenhosidade e criatividade, habilidade para resolver os problemas, força do ego, adaptabilidade, sociabilidade, amor próprio, introversão/extroversão, atitude positiva/negativa respeito ao futuro, resistência psicológica e controle interno/externo, bem como desenvolver os métodos para a sua determinação.

Podemos concluir então que um ambiente corporativo saudável está diretamente relacionado com as diretrizes da liderança, e o quanto este entende a importância do bem-estar do trabalhador aliado ao aspectos da psicologia positiva para que este produza mais e melhor. A soma entre liderança preparada para o cargo mais ações de promoção de saúde mental dentro do ambiente de trabalho auxilia na formação e manutenção de indivíduos satisfeitos e felizes, impactando positivamente na sociedade como um todo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através das pesquisas bibliográficas realizadas constatou-se que é de extrema urgência que a saúde mental dos trabalhadores seja tratada com prioridade tanto nos setores públicos quanto privados. É responsabilidade majoritariamente da empresa e seus líderes fornecerem um ambiente sadio, de metas possíveis e livre de assédios de todos os tipos, porém, o Estado também deve reforçar o compromisso e atuação em fornecer saúde de qualidade para todos os cidadãos, sejam de doenças físicas ou mentais.

Os números de casos de afastamento dos trabalhadores de suas funções devido a doenças mentais são alarmantes pois crescem exponencialmente a cada ano. Com a pandemia de Covid-19, diversas pessoas tiveram dificuldades em se adaptarem aos novos estilos de trabalho, enquanto outras descobriram formas mais leves de conciliar o trabalho e qualidade de vida, devido a facilidade da modalidade home office ou escalas híbridas. Portanto, práticas organizacionais que promovam um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal e programas que reconheçam e recompensem a contribuição dos empregados é essencial para qualquer organização nos dias de hoje.

Dentro do ambiente corporativo, é necessário compreender que estar satisfeito não é o mesmo que estar motivado ou feliz. É possível que um indivíduo esteja satisfeito em sua função e fazendo o que lhe é proposto, mas que apenas isso não é suficiente para que haja motivação e felicidade no trabalho – aspecto crucial para que doenças mentais, como depressão e burn-out não continuem sendo tão comuns no dia a dia do trabalhador brasileiro.

O papel de extrema importância dentro deste contexto é o do líder, aquele que mostra o caminho, influenciando seus liderados afim de que cumpram uma missão, mas sem que esta autoridade seja imposta ou rigorosa por meio do poder de um cargo, mas sim através de empatia, comunicação clara e autocontrole, proporcionando um ambiente em que todos sintam-se úteis e motivados para o trabalho.

Conclui-se então que para o declínio da taxa de trabalhadores afastados por doenças mentais é necessário criar um ambiente harmônico e produtivo nas

organizações, papel fundamental do líder, que pode se apropriar dos princípios da Psicologia Positiva para tal sucesso.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, A. S., & TRÓCOLLI, B. T. **Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo**. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 2004.

BASS, B. M. **The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications**. (4th ed.). New York: The Free Press, 2008.

BISPO, C. A. F. **Um Novo Modelo de Pesquisa de Clima Organizacional**. *Produção*, v. 16, n. 2, p. 258-273, maio/ago, 2006.

BROOKS, B. A., & ANDERSON, M. A. **Defining quality of nursing work life**. *Nursing Economics*, 23(6), 319-326, 2005.

CANNON, W. B. **The wisdom of the body**. New York: W. W. Norton & Company, 1932.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

CSIKSZENTMIHALYI, M. **Flow: the psychology of optimal experience**. New York: Harper and Row, 1990.

DANIELS, K. **Measures of five aspects of affective well-being at work**. *Human Relations*, 2000.

DELFINO, A. L., SILVA, A. B., & ROHDE, L. R. **A produção acadêmica sobre liderança no Brasil: uma análise bibliométrica dos artigos publicados em eventos e periódicos entre 1995 e 2009**. In: *Anais Encontro Anual da ANPAD*. Rio de Janeiro, 2010.

FREITAS, I. A. **Impacto de treinamento nos desempenhos do indivíduo e do grupo de trabalho: suas relações com crenças sobre o sistema de treinamento e suporte à aprendizagem contínua**. Tese de doutorado, não publicada, Curso de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2005.

GLINA, D. M. R.; ROCHA, L. E.; BATISTA, M. L.; MENDONÇA, M. G. V. **Saúde mental e trabalho: uma reflexão sobre o nexos com o trabalho e o diagnóstico, com base na prática**. *Caderno Saúde Pública*, v. 17, n. 3, p. 607-616, 2001.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2011.

MON, I.A., **De ti depende**. Argentina. Editora LID, 2016.

IQBAI, J., INAYAT, S., IJAZ, M., & ZAHID, A. **Leadership styles: Identifying approaches and dimensions of leaders**. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(3), 641-659. 2012.

JACQUES, M. da G. **O nexo causal em saúde/doença mental no trabalho: uma demanda para a psicologia**. *Psicologia & Sociedade*, v. 19, n. especial, p. 112-119, 2007.

JAHODA, M. **Current concepts of positive mental health**. New York: Joint Commission on Mental Illness and Health, 1958.

KOYS, D., & DeCotiis, T
. **Inductive measures of psychological climate**. *Human Relations*, 44 (3), 265-285, 1991.

LACOMBE, F.; HEILBRON, G. **Administração e Tendências**. São Paulo: Saraiva 2006.

LEITE, N.R. P. (2008). **Comprometimento e Gestão de Pessoas em Empresas Brasileiras com estruturas organizacionais remotas**. (Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo.

LEITE, N.R.P., & Albuquerque, L.G. (2011). **Gestão Estratégica de Pessoas, comprometimento e contrato psicológico: o caso Vale**. *Revista de Administração*, 46(1), 19-31, São Paulo.

MASLOW, A. H. *Motivation and personality*. New York: Harper & Row, 1954

MEYER, J. P., ALLEN, N. J., & SMITH, C. A. (1993). **Commitment to organizations and occupations: extension and test of a threecomponent conceptualization**. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.

MEYER, J. P., STANLEY, D. J., HERSCOVITCH, L., & TOPOLNYTSKY, L. (2002). **Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences**. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.

MINAYO-GOMEZ, C.; THEDIM-COSTA, S. M. da F. A construção do campo da saúde do trabalhador: percurso e dilemas. **Caderno Saúde Pública**, v.13, n.2, p. 21-32, 1997.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **3.^a Conferência Nacional de Saúde do Trabalhador: 3.^a CNST: “trabalhar, sim! adoecer, não!”: coletânea de textos**. Brasília: Ministério da Saúde, 2005.

OIT – ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. **Factores psicosociales en el trabajo: naturaleza, incidencia y prevención**. Ginebra, 1984

OMS - Disponível em: <https://www.who.int/>. Acesso em: 07 set. 2022.

PANDO, M., *La salud mental positiva*. In: PANDO, M. (Ed.). **Factores psicosociales y salud mental en el trabajo**. Guadalajara: Universidad de Guadalajara, 2006. p. 84-100.

PASCHOAL, T., TORRES, C. V., & PORTO, J. B. (2010). **Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social**. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(6), 1054-1072. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552010000700005&script=sci_arttext doi: 10.1590/S1415-65552010000700005. Acesso em 07 set. 2022.

PASCHOAL, T.; TORRES, C. V e PORTO, J.B. **Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social**. *Rev. adm. contemp.* [online]. 2010, vol.14, n.6, pp.1054-1072. ISSN 1982-7849. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552010000700005. Acesso em: 05 out. 2022.

SATO, L.; LACAZ, F. A. de C.; BERNARDO, M. H. **Psicologia e saúde do trabalhador: práticas e investigações na Saúde Pública de São Paulo**. *Estudos de Psicologia*, v. 11, n. 3, p. 281-288, 2006.

SIGERIST, H. **Medicine and human welfare**. New Haven: Yale University Press, 1941.

SOUSA-POZA, A., & Sousa-Poza, A. A. (2000). **Well-being at work: a cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction**. *Journal of Socio - Economics*, 29(6), 517-538. doi: 10.1016/S1053-5357(00)00085-8

TST - Disponível em:

[https://www.tst.jus.br/noticias//asset_publisher/89Dk/content/id/27270562/pop_up#:~: text=Em%202020%2C%20a%20concess%C3%A3o%20de,26%25%20em%20rela%C3%A7%C3%A3o%20a%202019](https://www.tst.jus.br/noticias//asset_publisher/89Dk/content/id/27270562/pop_up#:~:text=Em%202020%2C%20a%20concess%C3%A3o%20de,26%25%20em%20rela%C3%A7%C3%A3o%20a%202019). Acesso em: 07 set. 2022.

TAMAYO, A. (2004). Introdução. In A. Tamayo (Ed.), **Cultura e saúde nas organizações** (pp. 11-16). Porto Alegre: Artmed.

VÁZQUEZ-COLUNGA, J. C.; PANDO-MORENO, M.; COLUNGA-RODRÍGUEZ, C. **Psychometric properties of OPMH-40, a survey for the evaluation of the Occupational Positive Mental Health**. *Psychology*, Irvine, v. 8, n. 3, p. 424-435, 2017.

WATERMAN, A. S. (1993). **Two conceptions of happiness: contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment**. *Journal Personality and Social Psychology*, 64(4), 678-691. doi: 10.1037/0022-3514.64.4.678