

## GESTÃO DE PESSOAS SOB A PERSPECTIVA DA PSICOLOGIA POSITIVA

OLIVEIRA JESUS, Wellington Renato <sup>1\*</sup>

CARIOCA, José Márcio <sup>2\*</sup>

### RESUMO

Para que o sistema organizacional supra suas necessidades, é importante que as pessoas estejam alinhadas a ele e conseqüentemente que esse ambiente forneça condições para extrair o melhor de cada uma delas, por outro lado, a exploração dos colaboradores de forma desarmoniosa pode ocasionar diversos prejuízos, causando absenteísmo e rotatividade da mão de obra na organização e possíveis transtornos psicológicos para o funcionário. A Gestão de Pessoas e a Psicologia Positiva apresentam propostas que tendem a maximizar um ambiente positivo no contexto organizacional e benefícios aos seus colaboradores. Diante dessas possibilidades práticas e da busca de conhecimento sobre as variáveis associadas aos ganhos e empecilhos na implementação de tais ferramentas, este trabalho tem por objetivo analisar como a Psicologia Positiva atua na Gestão de Pessoas e mensurar quais são as suas contribuições para o alcance das metas organizacionais e funcionamento saudável do indivíduo. Para tanto, foi realizado um estudo exploratório por meio de uma pesquisa bibliográfica e o resultado apresenta aspectos e lacunas a serem estudados para o desenvolvimento de uma ferramenta sistêmica com implementação da Psicologia Positiva.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas; Psicologia Positiva; Contexto Organizacional.

---

<sup>1\*</sup> Graduando do Curso de Administração da UNIFEOB, wellington.jesus@sou.unifeob.edu.br; <sup>2\*</sup> Professor orientador: Doutor, UNIFEOB, jose.carioca@unifeob.pro.br.

## 1 INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas objetiva-se a prestar auxílio para as organizações a fim de ampliar o seu crescimento e o desenvolvimento das pessoas que nelas atuam, assim as competências e o desempenho dos colaboradores serão alvos do modelo de gestão de pessoas. Esse modelo contará com a necessidade de objetivos claros, domínio de técnicas, metodologias atualizadas, objetividade na busca dos resultados finais e análise dos impactos ligados às atuações no ambiente, no qual essa prática é exercida (MARQUES, F., 2015).

Já a Psicologia Positiva considera o ser humano, mediante perspectivas científicas, em dimensões próprias da condição humana e se interessa pelos aspectos que promovem felicidade, completude e prosperidade. Sendo o contexto organizacional um aliado para proporcionar benefícios e a satisfação desses aspectos humanos, juntamente com o bem estar, ao oferecer “oportunidades de interação e inserção social, propósito e objetivos, preenchimento do tempo livre, desafios que poderão ser enfrentados com as habilidades pessoais, status, além de renda” (DRUMOND, S., 2020; GONÇALVES, S. M. M. e LEITE, A. P. T. T., 2009, p.13).

O elo e as diferenciações entre elas, portanto, estão exemplificadas acima. Mas reforça-se ainda que a especialista, na área de Desenvolvimento Humano e Psicologia Positiva, Poliana Landim (2017) afirma que quando as tecnologias de gestão de pessoas são desenvolvidas, é possível implementar a Psicologia Positiva no RH — RH abreviado de Recursos Humanos. E como visto, dessa forma dimensiona-se a atingir um maior nível de bem estar e melhorias na satisfação pessoal e profissional do ser humano, condição essencial, principalmente, no cenário organizacional brasileiro, onde as pesquisas demonstram que 72% das pessoas estão insatisfeitas com o seu trabalho, segundo a Associação Brasileira de Recursos Humanos (2017).

Várias teorias dedicam-se ao tema do engajamento (relação do colaborador com o trabalho) no contexto organizacional, destaca-se, entre elas, a teoria de referência em pesquisas internacionais, conhecida como: *Job-Demand Resources Model* (JDR). Nesse modelo, o engajamento no trabalho está relacionado ao contexto organizacional, sob considerações laborais (condições fornecidas e atividades para o trabalho e aspectos individuais) mais o desempenho. Considera-se que a satisfação com a atuação profissional, está também aliada a energia que é colocada na tarefa, sendo fontes de proteção e saúde para

os colaboradores (SCHAUFELI, W. B., 2018; FREITAS, C. P. P. e REIS, M., 2019; VAZQUEZ, A. e SCHAUFELI, W., 2019).

Voltando-se ainda a contextualização a respeito da saúde do colaborador e o contexto organizacional, é importante enfatizar que os conflitos entre os valores pessoais e organizacionais podem interferir na motivação do funcionário para realizar suas atividades. Segundo Gondin e Silva (2004), a motivação pode ser entendida sob mediação dos conceitos:

Em especial se destacam os conceitos de satisfação, envolvimento e comprometimento que, embora estejam fortemente relacionados com o de motivação, mantém suas especificidades, pois a satisfação no trabalho se refere a um nível de contentamento com as relações de chefes e colegas, com o sistema de recompensas e remuneração e com o trabalho realizado; o envolvimento no trabalho diz respeito ao nível de identificação e de afinidade com o trabalho realizado; e o comprometimento organizacional se refere aos afetos dirigidos à organização, ao trabalho ou à carreira. (GONDIN, S. M. G. e SILVA, N., 2004, p. 145).

Pelo que foi exposto, pode-se considerar que o modelo da Psicologia Positiva apresenta ferramentas (de metas organizacionais e para o funcionamento saudável do indivíduo) a serem utilizadas a serviço da gestão de pessoas e que se propõem a estimular desenvolvimento, mas será que podemos afirmar que elas sempre serão favoráveis ao contexto organizacional e a seus colaboradores?

A partir dessa questão, a presente pesquisa busca conhecer as intervenções da Psicologia Positiva em interseção a Gestão de Pessoas e apresentar os seus prós e contras, as dificuldades encontradas na sua implementação dentro das organizações e se há estratégias que podem ajudar a salvar negócios evitando o absenteísmo e a rotatividade iminente de colaboradores.

Como objetivo primário, visa-se: analisar como a Psicologia Positiva atua na Gestão de Pessoas e mensurar quais são as suas contribuições para o alcance das metas organizacionais e o funcionamento saudável do indivíduo, para correlaciona-las às variáveis cogitadas para a pesquisa.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

Os conteúdos apresentados, por meio da literatura consultada, com método de estudo exploratório realizado a partir de pesquisa bibliográfica, buscam contribuir para a discussão sobre a Gestão de Pessoas na perspectiva da Psicologia Positiva. A pesquisa exploratória, com intuito bibliográfico, tende a ser um meio para reunir materiais que expliquem ou levantem hipóteses relevantes para estudos posteriores, sendo nesse processo pesquisado o estado da arte dos temas escolhidos para investigação de assuntos pouco estudados.

Sob essa perspectiva, investigando posicionamentos teóricos sobre a literatura voltada a Gestão de Pessoas e à Psicologia Positiva, caracterizados geralmente de maneira separadas, esta pesquisa foi estruturada para analisar as características da Psicologia Positiva em interseção com a Gestão de Pessoas e mensurar as contribuições que oferecem ou não para o contexto organizacional e os seus colaboradores, em consequência de justificar se a Psicologia Positiva pode ser utilizada como uma ferramenta de gestão e se há estratégias para essa finalidade.

De acordo com o referencial teórico, identifica-se ainda as variáveis cogitadas a respeito das intervenções da Psicologia Positiva (a serviço da gestão de pessoas e de estimularem desenvolvimento) serem favoráveis ou não ao contexto organizacional e a seus colaboradores, conforme mostram os Quadros 1 e 2, as análises e as conclusões seguintes:

<b>Características dos aspectos sobre a Gestão de Pessoas</b>	<b>Autores de base</b>	<b>Considerações</b>
<p>-A Gestão de Pessoas deve criar um clima organizacional propício, promovendo educação continuada de programas de incentivo para retenção do acervo intelectual.</p> <p>-A gestão de Pessoas deverá ser coerente com as novas funções e postos de trabalho criados nas organizações pelas novas tecnologias.</p> <p>-A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina as organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura e estrutura organizacional, características do ambiente, tecnologia, processos internos, estilo de gestão e outras diversas variáveis.</p> <p>-O planejamento estratégico de Gestão de Pessoas pode ser</p>	<p>-Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006)</p> <p>-Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006)</p> <p>-Chiavenato (2008)</p> <p>-Ávila e Stecca (2015)</p>	<p>As pessoas, em si, têm uma tendência natural de “pertencerem à” e um amplo sistema de necessidades que a constituem. Sendo a organização também um sistema (que é abrangente em dimensões intrínsecas e extrínsecas) com “necessidades” e metas organizacionais a serem atingidas e as pessoas as capazes de suprirem as demandas desse ambiente, é essencial que ambos — pessoas e contexto organizacional — se correlacionem e sejam estudados detalhadamente para que se identifique as inter-relações entre eles e, a partir disso, se possa equilibrar as necessidades de ambos os sistemas, sem causar entropia em um ou em outro e conseqüentemente nos dois.</p>

<p>formulado e desenhado após, isolada ou integralmente, o planejamento estratégico da empresa. Para alcançar todo o seu potencial de realizações, as organizações precisam ter pessoas adequadas e disponíveis para realizar todo o trabalho.</p> <p>-A Gestão de Pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nos últimos anos. O profissional de Recursos Humanos pode aplicar e gerenciar o processo de avaliação de perfil dos funcionários e candidatos, de acordo com as necessidades específicas da organização.</p>	<p>-Ribeiro (2017)</p>	
--	------------------------	--

**Quadro 1:** Características dos aspectos sobre a Gestão de Pessoas em relação ao contexto organizacional.

Fonte: Elaborado pelos autores com base no referencial teórico.

<b>Características dos aspectos sobre a Psicologia Positiva</b>	<b>Autores de base</b>	<b>Considerações</b>
<p>Aplicar os preceitos da Psicologia Positiva no contexto laboral requer que os profissionais da área de Gestão de Pessoas assumam uma nova postura, buscando visualizar um cenário à frente de seus colaboradores.</p>	-Baccin. et al. (2020)	<p>A Psicologia Positiva pode ser implementada como ferramenta auxiliadora na identificação e potencialização de ações que gerem equilíbrio, bem estar, saúde, a fim de contribuir com os colaboradores e o contexto organizacional, no seu geral. Associada com a Gestão de Pessoas, entretanto, ela pode necessitar de adaptações na prática e de um novo olhar que focalize aspectos positivos, para que o processo seja realizado de forma possivelmente mais eficaz.</p>
<p>-Aplicar os preceitos da Psicologia Positiva é utilizar-se das contribuições da área para assimilar novas formas de gerir pessoas, direcionada para o desenvolvimento e o reconhecimento das potencialidades, das forças e das virtudes dos trabalhadores.</p>	-Baccin. et al. (2020)	<p>necessitar de adaptações na prática e de um novo olhar que focalize aspectos positivos, para que o processo seja realizado de forma possivelmente mais eficaz.</p>
<p>-A Psicologia Positiva está voltada a desfazer o viés reducionista e negativo hoje existente em algumas abordagens, com enfoque nas potencialidades e qualidades humanas, favorecendo resiliência.</p>	-Baccin. et al. (2020)	<p>que focalize aspectos positivos, para que o processo seja realizado de forma possivelmente mais eficaz.</p>
	-Vazquez. et al. (2019)	

<p>- Na Psicologia Positiva, o engajamento no trabalho é definido como um estado mental positivo que desencadeia a sensação de bem-estar, preenchimento e identificação em relação ao trabalho. É um estado mental disposicional, portanto refere-se a motivos intrínsecos que se mantêm ao longo do tempo nas pessoas e que as impulsionam ao comportamento de investir intensa energia e dedicação no trabalho que realizam, com elevada sensação de prazer e realização profissional.</p> <p>- Psicologia Positiva baseada nas evidências de impacto do bem-estar, engajamento e redesenho no trabalho para o trabalhador e a própria organização pode influenciar os modelos de gestão e planejamento de intervenções organizacionais. As contribuições e avanços nesse campo do conhecimento permitirão o aprofundamento dos fenômenos que trazem à baila comportamentos dos trabalhadores que envolvem</p>	<p>-Vazquez. et al. (2019)</p>	
--	--------------------------------	--

prazer, felicidade, inovação, proatividade e realização profissional.		
---	--	--

**Quadro 2:** Características dos aspectos sobre a Psicologia Positiva em relação à Gestão de Pessoas e ao contexto organizacional.

Fonte: Elaborado pelos autores com base no referencial teórico.

Os Quadros 1 e 2 clareiam as informações literárias que demonstram que a área de Gestão de Pessoas e as ferramentas da Psicologia Positiva podem em conjunto oferecer contribuições para o contexto organizacional e seus colaboradores, propiciando resultados gratificantes a organização e bem estar e saúde para o funcionário.

Entretanto, essa afirmação não fornece subsídios teóricos suficientes para a Administração no sentido de orientar os profissionais da área de Gestão de Pessoas, com uma ferramenta sistêmica da Psicologia Positiva, associada ao contexto organizacional em si.

Indiscutivelmente “organização e pessoas” andam lado a lado, se inter-relacionam e é perceptível que a Gestão de Pessoas abrange esses fatores, como mostram Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) ao citarem a necessidade de se criar um clima organizacional propício para retenção do acervo intelectual; e, afirmam Ávila e Stecca (2015) ao reforçarem que para alcançar todo o seu potencial de realização, as organizações precisam de pessoas adequadas e disponíveis para atuarem de forma eficaz com as tarefas.

Para isso, para o desempenho de um colaborador ser eficaz, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) apresentam que a Gestão de Pessoas deverá ser coerente com as novas funções e postos de trabalho, principalmente pelos criados nas organizações através de novas tecnologias.

Observa-se que tanto os aspectos organizacionais e de pessoas sofrem constantes mudanças e influências de variadas contingências e que, tanto Gestão de Pessoas, como Psicologia Positiva, consideram importante a adequação a essas transformações na visão de continuar suprindo as necessidades existentes para organização e funcionário.

Outro ponto, entre as linhas estudadas, é que ambas consideram o ser humano perante potencialidades, desenvolvimento e preocupam-se com a satisfação voltada à realização do trabalho. Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), inclusive, mencionam a importância de promover educação continuada de programas de incentivos, além de Baccin. et al. (2020)

proporem que para aplicar os preceitos da Psicologia Positiva é necessário utilizar-se das contribuições da área para assimilar novas formas de gerir pessoas.

Como justificativa a isso, associa-se alguns dados citados na introdução de existir insatisfação entre os colaboradores e de a satisfação favorecer a realização do trabalho, enquanto não satisfeitos, os colaboradores podem sofrer impactos de saúde, bem-estar ou mesmo e os motivacionais, que vão acarretar prejuízos e tornar o ambiente organizacional mais punitivo.

Contrapondo as linhas pesquisadas, dentro das mudanças citadas acima, considera-se como fator complicador a necessidade de utilizar práticas que se objetivam suprir necessidades. Desde que pode ser difícil acompanhar esses processos, além de Vazquez. et al. (2019) mencionarem que o engajamento no trabalho se refere a motivos intrínsecos, sendo complexo de ser atingido mediante isso, e a individualidade de cada colaborador.

Quanto a exercer a Gestão de Pessoas, Ribeiro (2017) cita que o profissional de RH pode aplicar e gerenciar o processo de perfil de funcionários e candidatos, de acordo com as necessidades da empresa. Isto revela indícios de que as relações humanas embora muito priorizadas pela maioria dos autores, ainda precisa de espaço mais amplo para compreender mais a fundo as pessoas.

Vazquez (2019) já traz a implementação da Psicologia Positiva com o elo nos dois sistemas (organização-pessoas), quando capaz de influenciar os modelos de gestão e planejamentos de intervenções organizacionais, portanto favoravelmente a Psicologia Positiva pode refletir em ganhos para o contexto organizacional. Ela descreve bem a integração entre organização e pessoa também, gerando benefícios quanto ao funcionamento saudável do indivíduo. Com lacuna da interseção com a Gestão de Pessoas, refletindo no embasamento teórico.

Os temas estudados, são complexos e possuem diversos fatores para tratar do contexto organizacional e colaborador-pessoa, e isso explica a dificuldade em analisar e mensurar uma ferramenta sistêmica e todas as contribuições que eles têm a oferecer quanto resultados organizacionais positivos e funcionamento saudável do indivíduo. 1

### 3 CONCLUSÃO

Partindo do objetivo de avaliar e mensurar as contribuições para o contexto organizacional e colaborador e de ainda avaliar se haveria uma ferramenta de Gestão de Pessoas sob a perspectiva da Psicologia Positiva, após a análise, constata-se que se encontram lacunas a esse fim.

As contribuições da Psicologia Positiva são abrangentes e importantes para o ser humano e mesmo para a organização, apresentando novos modelos que podem ser benéficos para as metas organizacionais e para o funcionamento saudável do indivíduo.

Ainda que a Gestão de Pessoas se volte a objetivos que não tenham o bem-estar como uma prioridade em si, a finalidade o reflete e ela complementa-se com a Psicologia Positiva, fora que o papel da gestão de pessoas está diretamente associado a fatores das organizações que podem refletir, positivamente ou negativamente, na subjetividade de cada pessoa.

Dessa forma, sugere-se que pesquisas futuras ampliem o olhar e as dimensões para unir a arte literária sobre o exercício prático da Administração, complementando-se com a atuação na área de Gestão de Pessoas e as contribuições da Psicologia Positiva, em pauta das lacunas apresentadas neste estudo.

## REFERÊNCIAS

- ABHH, Associação Brasileira de Recursos Humanos. **72% das pessoas estão insatisfeitas com o trabalho, aponta pesquisa**. Fonte: G1, 2017.
- Ávila, Lucas Veiga. **Gestão de Pessoas**/Lucas Veiga Ávila, Jaime Peixoto Stecca. - Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico; Rede e-Tec Brasil, 2015. 76 p. il.; 28 cm.
- BACCIN, A. A. et al. Revisão sistemática: a Psicologia Positiva e a sua aplicação nos contextos de trabalho. **Psico**, Porto Alegre, v. 51, n. 3, p. 1-14, jul.-set. 2020 | e-32384.
- Chiavenato, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**/Idalberto Chiavenato. - 3.ed. - Rio de Janeiro: **Elsevier**, 2008. il.
- Drumond, Sheila. **Psicologia positiva e mindfulness [recurso eletrônico]**/Sheila Drumond. Curitiba: **Contentus**, 2020. 95 p. il.
- FREITAS, C. P. P.; REIS, M. Recursos pessoais no trabalho: Definição, impacto e estratégias para avalia-los. Em C. Hutz, D. Bandeira, C. Trentini & A. C. S. Vazquez (orgs). *Avaliação Psicológica no Contexto Organizacional e do Trabalho*, p.54-67. Porto Alegre: **Artmed**, 2019.
- GONÇALVES, S. M. M.; LEITE, A. P. T. T. Trabalho e Flow: Contribuições da Psicologia Positiva. **Diversa**, Parnaíba, v.2, n.3, p.1-15, 2009.
- GONDIN, S. M. G; SILVA, N. Motivação no Trabalho. In: ZANELLI, J.C, BORGES-ANDRADE, BASTOS e cols. *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: **Artmed**, 2004.
- LANDIM, P. **Psicologia Positiva no RH: melhorando os resultados do negócio**, 2017. In: Lugar de gente, sistemas humanos, autor desconhecido.
- Marques, Fernanda. **Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências**/Fernanda Marques - Brasília: **DDG/ENAP**, 2015. 105 p. il.
- Ribeiro, L. A. **Gestão de Pessoas**/Antonio de Lima Ribeiro – Online: **Saraiva Educação S. A.**, 2017.
- SCHAUFELI, W. B. O que é engajamento? In: Claudio S. Hutz e Ana C. S. Vazquez (Eds.), *Aplicações da Psicologia Positiva. Organização e Trabalho*, p. 33-62. São Paulo: **Hoegrefe**, 2018.
- Tachizawa, Takeshy. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**/Takeshy Tachizawa, Victor Cláudio Paradela Ferreira e Antônio Alfredo Mello Fortuna. - 5.ed. - Rio de Janeiro: **Editora FGV**, 2006.
- VAZQUEZ, A.; SCHAUFELI, W. Contribuições da Psicologia Positiva para a área organizacional e do Trabalho. In: C. T. Reppold, & L. S. Almeida. (Eds.). *Psicologia Positiva: Educação, saúde e trabalho*, p. 105-134. Porto: **CERPSI**, 2019.
- VAZQUEZ, S. C. A. et al. Avanços na Psicologia Positiva: Bem-Estar, Engajamento e Redesenho no Trabalho. **Aval. psicol.** vol.18 no.4 Itatiba out./dez. 2019.