

## PSICOLOGIA POSITIVA NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: DESAFIOS DO BEM-ESTAR NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

## POSITIVE PSYCHOLOGY IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: CHALLENGES TO WELL-BEING IN THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT

Thiago Carlos da Costa <sup>1</sup>  
Izabel Cristina Feijó de Andrade <sup>2</sup>

**RESUMO:** O teor deste estudo tem o propósito de analisar como a psicologia positiva coaduna com a gestão de recursos humanos. Assim, foi necessário esboçar o teor conceitual de psicologia positiva e de bem-estar psicológico e subjetivo; descrever as transformações que a gestão de recursos humanos enfrentou ao longo do tempo e sintetizar as interfaces existentes entre psicologia positiva e organização positiva. Dessa maneira, foi apresentado os primórdios da psicologia positiva e seus pilares, passando brevemente pela trajetória da gestão de recursos humanos e, por fim, um esboço das interfaces existentes entre psicologia positiva, organização positiva e liderança autêntica, abrangendo grandes esferas do contexto organizacional. Essa discussão teve como base os pressupostos teóricos consagrados como Seligman (2002; 2019); Snyder & Lopes (2009), além de outros autores que dão luz aos fundamentos desta pesquisa. Quanto a metodologia, esta foi optada por ser bibliográfica de natureza qualitativa. Ademais, salienta-se que essa perquirição contempla aspectos inerentes as esferas basilares da psicologia positiva e da gestão de recursos humanos, numa dinâmica exponencial dos vieses organizacionais.

**PALAVRAS-CHAVE:** Psicologia Positiva. Gestão de Recursos Humanos. Bem-Estar.

**ABSTRACT:** The purpose of this study is to analyze how positive psychology is consistent with human resource management. Thus, it was necessary to outline the conceptual content of positive psychology and psychological and subjective well-being; describe the transformations that human resources management has faced over time and synthesize the existing interfaces between positive psychology and positive organization. In this way, the beginnings of positive psychology and its pillars were presented, briefly going through the trajectory of human resource management and, by dwindling, an outline of the existing interfaces between positive psychology, positive organization and authentic leadership, covering large spheres of the organizational context. This discussion was based on the theoretical assumptions enshrined as Seligman (2002; 2019); Snyder & Lopes (2009), in addition to other authors who shed light on the fundamentals of this research. As for the methodology, it was chosen to be a qualitative bibliography. Furthermore, it is emphasized that this investigation includes aspects inherent to the basic spheres of positive psychology and human resources management, in an exponential dynamic of organizational biases.

**KEYWORDS:** Positive Psychology. Human resource Management. Welfare.

---

<sup>1</sup> Pedagogo, especialista em Psicopedagogia Clínica e Institucional (2017). Pós-graduado em Neuroeducação (2018).

<sup>2</sup> Dra em Educação, pela PUCRS.

## 1. PRIMEIRAS PALAVRAS

A psicologia positiva vem crescendo e conquistando o seu espaço no meio científico, bem como na vida das pessoas por meio de suas intervenções assertivas que valorizam o potencial humano. Ponderando nesta perspectiva, é de suma importância que as organizações também sejam contempladas com tais intervenções, afim de usufruir e desfrutar de todos os deleites que a psicologia positiva pode oferecer para o ambiente organizacional, seus gestores e colaboradores.

Ante a isso, o propósito deste artigo é analisar como a psicologia positiva coaduna com a gestão de recursos humanos. Para tanto, foi necessário esboçar o teor conceitual de psicologia positiva e de bem-estar psicológico e subjetivo; descrever as transformações que a gestão de recursos humanos enfrentou ao longo do tempo e sintetizar as interfaces existentes entre psicologia positiva e organização positiva.

Dessa maneira, buscou-se apresentar laconicamente, os primórdios da psicologia positiva, elencando os pilares que dão respaldo à esta ciência, de tal maneira, foi efetuado a mesma estratégia para a apreensão conceitual de bem-estar psicológico e subjetivo. Foi designado também para essa pesquisa, que se apresentassem os estigmas que a gestão de recursos humanos passou no decorrer dos anos para, enfim, relacionar as conexões existentes entre a psicologia positiva e a organizacional, fazendo menção aos conceitos de liderança positiva, caracterizada como a possibilidade de ajudar os colaboradores a construir um significado positivo para o trabalho. Essa discussão teve base na luz dos estudos de Antunes (2020), Seligman (2019) e Souto (2018), porém, outros autores deram subsídios teóricos tangíveis para atingir os objetivos almejados. A metodologia utilizada neste trabalho está classificada como pesquisa qualitativa bibliográfica básica.

O anseio por optar por essa temática, surgiu em meio a uma provocação interna de me aprofundar mais nesta inquietude. Como a psicologia positiva pode contribuir dentro das organizações? Quais são os benefícios que o quadro de funcionários pode visualizar com as intervenções positivas? Quais são as

intervenções positivas aplicadas dentro das organizações? Essas são algumas indagações que me moveram para tentar elucidá-las nesta pesquisa.

Enfim, o teor deste artigo é analisar como a psicologia positiva coaduna com a gestão de recursos humanos. e tentar mostrar como suas intervenções podem ser aplicadas dentro das organizações, com a finalidade de torná-las um ambiente mais agradável e passível de convivência e alta performance.

## 2. CONCEITUANDO PSICOLOGIA POSITIVA

É do conhecimento da maioria das pessoas o que significa o termo Psicologia e suas articulações, bem como, seus principais campos de atuação que ela abarca. A Psicologia Clássica/tradicional<sup>3</sup> por muito tempo atentou-se aos estudos do sofrimento humano, numa tentativa de sanar, ou, ao menos, reduzir os danos na saúde mental do ser humano, em contrapartida, não deu a ênfase necessária para majorar a felicidade, os atributos e o potencial humano de maneira enaltecadora.

Dentro deste prisma, a Psicologia Positiva surge para coadunar com a lapidação do ser humano de maneira integral, contemplando aquilo que anteriormente estava segregado, mas que doravante se firmou como uma ciência perspicaz no campo psicológico. Assim, é válido considerar também que a psicologia positiva não nega a existência e a importância no sofrimento humano, mas sim, que ela busca aquilo que as pessoas têm de melhor, suas potencialidades.

Destarte, o termo “Psicologia Positiva” foi cunhado pela primeira vez em 1954 pelo psicólogo humanista Abraham Maslow (1908-1970) precursor do termo, em seus estudos sobre motivação e personalidade (SNYDER & LOPEZ, 2009) e mais adiante, no final da década de 90, foi amplamente difundida e consolidada por Martin Seligman, considerado o pai da Psicologia Positiva.

O conceito de psicologia positiva, não surge no final do século XX. Maslow (1954), em obra da década de 50, já citava a psicologia positiva, ou melhor, o protótipo de uma psicologia positiva, definido como uma aproximação à Psicologia, que se diferenciava, sobretudo quanto à visão

---

<sup>3</sup> Refiro-me à Psicologia Clínica, visto que é uma das áreas mais divulgadas e popularmente conhecidas.

de homem, de outras forças presentes nesta ciência naquele momento, como a Psicanálise e o Behaviorismo. (CARDOSO, 2014, p. 62).

Nesta ótica, percebe-se que a psicologia positiva é oriunda da corrente filosófica humanista e no final dos anos de 1990, Martin Seligman legitimou a utilização da nomenclatura para denotar uma abordagem teórica proposta para compreender o potencial humano (SELIGMAN & CSIKSZENTMIHALYI, 2000). Seligman (2019) construiu o conceito de psicologia positiva aos poucos, como bem diz em suas palavras:

Eu achava que o tema da psicologia positiva era a felicidade, que o principal critério para a mensuração da felicidade era a satisfação com a vida e que o objetivo da psicologia positiva era aumentar essa satisfação com a vida. Hoje **penso que o tema da psicologia positiva é o bem-estar**, que o principal critério para a mensuração do bem-estar é o florescimento, e que o objetivo da psicologia positiva é aumentar esse florescimento. Esta teoria eu chamo de teoria do bem-estar é bastante diferente da teoria da felicidade autêntica [...]. (SELIGMAN, 2019, p. 23, grifo dos autores).

Percebe-se que a psicologia positiva está muito mais atrelada ao bem-estar do que a felicidade, uma vez que “o bem-estar é um construto, e felicidade é uma coisa. Uma “coisa real” é uma entidade diretamente mensurável” (SELIGMAN, 2019, p. 25). O autor insiste nesta diferenciação e sublinha que “A teoria do bem-estar nega que o tema da psicologia positiva seja uma coisa real; ele é, antes de tudo um construto – o bem-estar-, que por sua vez, tem diversos elementos mensuráveis” (SELIGMAN, 2019, p. 25).

Para trazer mais respostas elucidativas, Seligman (2019) afirma que os elementos do bem-estar são mensuráveis e subjetivos, não são apenas autoavaliações de pensamentos e sentimentos de emoção positiva, portanto, o construto do bem-estar é a pedra angular da psicologia positiva. De acordo com o referido autor, a teoria da felicidade autêntica se aproxima do monismo aristotélico, pois pode ser definida pela satisfação com a vida, outrora, o bem-estar têm vários elementos que nos afastam de tal monismo. (SELIGMAN, 2019).

A teoria do bem-estar possui cinco elementos e cada um deles possui três propriedades sendo elas: contribuição para a formação do bem-estar; a busca por pessoas por vontade própria e é definido e mensurado com exclusividade. (SELIGMAN, 2019). Nas palavras do autor:

Eis, então a teoria do bem-estar: o bem-estar é um construto; e é o bem-estar e não a felicidade, o tema da psicologia positiva. O bem-estar possui cinco elementos mensuráveis (PERMA<sup>4</sup>), importantes para ele:

- Emoção positiva (felicidade e satisfação com a vida são aspectos dela)
- Engajamento
- Relacionamentos
- Sentido
- Realização

Nenhum elemento, isoladamente, o define, mas todos contribuem para ele. Alguns aspectos desses cinco elementos são avaliados subjetivamente pelo relato de uma pessoa, mas outros aspectos são mensurados objetivamente. (SELIGMAN, 2019, p. 35).

Essas premissas apontam que a psicologia positiva está fundamentada na teoria do bem-estar, isto é, a felicidade é apenas um aspecto da psicologia positiva, porém, é o bem-estar que melhor define o conceito de psicologia positiva.

Como elucidado na teoria do bem-estar, a psicologia positiva eixo central do tema, é plural que tem como objetivo ampliar a quantidade de florescimento na vida das pessoas. Perante isso, faz-se a seguinte indagação: o que o florescimento? O que significa florescer? Seligman menciona Felicia Huppert e Timothy So, da Universidade de Cambridge, onde a definiram como sendo “o mesmo espírito da teoria do bem-estar: para florescer um indivíduo deve ter todas as “características essenciais” a seguir e três das seis “características adicionais” (2019, p. 38).

De tal modo, as características essenciais são assim elencadas como: as emoções positivas, o engajamento, o sentido e o propósito de vida. Já as características adicionais são: a autoestima, o otimismo a resiliência, a vitalidade, a autodeterminação e os relacionamentos positivos (2019, p. 38). Podemos dizer então que o objetivo principal da psicologia positiva é produzir o florescimento humano, isto é, o ser humano desfrutando dos principais constructos da teoria do bem-estar. Assim, o florescimento constitui-se em viver uma vida dentro de um funcionamento ótimo<sup>5</sup> que contemple de tal maneira a resiliência e o crescimento.

Diante disso, pode-se considerar que a psicologia é um movimento científico que emerge da corrente humanista e aufere uma força no fim do século XX, consolidando-se com robustez nos anos 2000. Nesse sentido, salienta-se então

---

<sup>4</sup> PERMA: sigla formada com as iniciais dos cinco elementos em inglês. Positive emotion, Engagement, Relationships, Meaning, Achievement.

<sup>5</sup> As pessoas caminham na direção do desenvolvimento e aperfeiçoamento.

que a psicologia positiva não é pensamento positivo, otimismo ou apenas felicidade<sup>6</sup>, mas que a ela é uma ciência comprometida com o estudo que fomenta as qualidades, os potenciais e o triunfo humano, visando proporcionar o bem-estar de maneira plena, considerando os aspectos saudáveis do desenvolvimento.

Ratificando, a psicologia positiva não desconsidera a veracidade do sofrimento humano e não tem a felicidade como objeto principal de estudo, mas é o bem-estar que é considerado a chave dos estudos que norteiam a temática, contemplando assim, os avanços dos estudos científicos, afim de divulgar e ampliar os conhecimentos de modo peremptório.

### 3. BEM-ESTAR SUBJETIVO E PSICOLÓGICO

Arcabouços conceituais e teóricos nos dão conta de que o bem-estar é o baldrame da psicologia positiva. Todavia é necessário esboçar laconicamente e distinguir os conceitos de bem-estar subjetivo do bem-estar psicológico.

Assim, Seligman (2002) assegura que as pessoas que têm mais amigos, que permanecem casadas por mais tempo e mantêm uma vida social ativa, são consideradas pessoas mais felizes. O autor também afirma que pessoas com o bem-estar elevado semelha terem melhores relações sociais do que as pessoas que apresentam o bem-estar abatido (SELIGMAN, 2002)

Sob ótica teórica, o BES (bem-estar subjetivo) pode ser definido como “um conjunto de fenômenos que incluem respostas emocionais, domínios de satisfação e julgamentos globais de satisfação de vida” e complementa que “Existem, entretanto, três componentes básicos do BES: satisfação de vida, altos níveis de afeto positivo e baixos níveis de afeto negativo. (BANDEIRA; MACHADO 2012 *apud* BRADBURN, 1969; DIENER 1984; SUH & OISHI 1997; DIENER, SUH, LUCAS & SMITH, 1999).

Nesse sentido, pode-se ponderar que o bem-estar subjetivo é um conceito da psicologia que se refere ao como as pessoas pensam e sentem as suas próprias vidas. Uma avaliação pessoal sobre sua qualidade de vida e seu “nível” de

---

<sup>6</sup> Maneira como pessoas leigas no assunto, possam pensar a respeito da psicologia positiva.

felicidade.

Coadunando com as ideias de Bandeira e Machado (2012), Noronha *et al*, 2018 p. 35-36 afirmam que “na primeira metade do século XX, Viktor Frankl (idealizador da Logoterapia) elaborou uma teoria cujo pressuposto se baseava que ter um sentido de vida (SV) poderia ser ao mesmo tempo um fator de proteção às adversidades, assim como contribuir para um sentido existencial (apud ORTIZ & MORALES, 2013).

Os autores afirmam ainda que o sentido da vida e a gratidão<sup>7</sup> podem ser um elemento de proteção contra o suicídio. Os autores sublinham além disso, que quando “a pessoa se autorrealiza em busca de um sentido à medida que essencialmente “esquece de si mesmo” e dedica-se a algo maior (NORONHA, *et al*, 2018, p. 35-36, *apud* FRANKL, 1993).

Frente a isso, é notável que o sentido da vida é um fator importante para o aumento do bem-estar e da felicidade, visto que sua mensuração também é subjetiva, bem como o próprio bem-estar.

No tocante ao termo do BEP (bem-estar psicológico), este, configura-se como um constructo da psicologia e está diretamente relacionado com o bom funcionamento do sujeito, podendo ser medido por meio de conceitos como autoaceitação, crescimento pessoal, propósito de vida e relações positivas, domínio sobre o ambiente e autonomia.

Na perspectiva de Bandeira e Machado (2012), o BEP surgiu no final dos anos 1980 “com estudos prévios para que utilizaram medidas de afetos positivos e negativos e satisfação de vida tinham como propósito investigar a influência de mudanças sociais e do envelhecimento bem-sucedido, no desenvolvimento e não a essência do BEP” (2012, p. 588).

Corroborando com essas premissas, os autores apontam sobre a corrente aristotélica da eudaimonia<sup>8</sup> que está diretamente relacionada às experiências de desenvolvimento pessoal, bem como o sentido na vida e a autorrealização. Em

---

<sup>7</sup> Uma das mais importantes intervenções em psicologia positiva.

<sup>8</sup> Segundo Aristóteles, todos os humanos são habitados por uma carga de conhecimentos e competências a que ele dava o nome de “daimon”. Para ser feliz, o sujeito precisa viver uma vida virtuosa exercendo plenamente as competências do seu daimon.

contrapartida, os cernes do bem-estar relacionados com as concepções hedônicas<sup>9</sup>, como o prazer e a satisfação imediata, que provém da busca frenética pelo prazer e a e a esquivia da dor, ambas as concepções buscam a felicidade como eixo norteador (BANDEIRA & MACHADO, 2012). Provenientes destas percepções, os autores evocam que

As características que constituem a essência do BEP incluem: possuir uma atitude positiva em relação a si mesmo e aceitar múltiplos aspectos de sua personalidade (autoaceitação); possuir relacionamentos acolhedores, seguros, íntimos e satisfatórios com outras pessoas (relações positivas com os outros); ser autodeterminado, independente, avaliar experiências pessoais segundo critérios próprios (autonomia); ter competência em manejar o ambiente para satisfazer necessidades e valores pessoais (domínio sobre o ambiente); ter senso de direção, propósitos e objetivos na vida (propósito na vida); perceber um contínuo desenvolvimento pessoal e estar aberto a novas experiências (crescimento pessoal) (*apud* RYFF 1989; RYFF & KEYES, 1995; RYFF & SINGER, 2008, s.p.).

Frente a isso, nota-se que o bem-estar psicológico contempla uma gama de elementos positivos e satisfatórios para um sujeito. É perceptível também que o BEP contribui significativamente para o aumento do bem-estar subjetivo e, por conseguinte, da felicidade.

Seguindo neste viés, temos o bem-estar subjetivo que é uma área da psicologia que vem crescendo com louvor. O BES também é dito como felicidade, satisfação, afeto positivo entre outras nomenclaturas (GIACOMONI, 2004). Todavia, “mais especificamente, este construto diz respeito a como e por que as pessoas experenciam suas vidas positivamente. Também é considerada a avaliação subjetiva da qualidade de vida” (GIACOMONI, 2004, s/p.). No que tange aos aspectos do BES, Giacomoni afirma que existem três, sendo eles: a subjetividade, em que o bem-estar está dentro da experiência do sujeito; o segundo depreende que o bem-estar não significa a ausência de fenômenos negativos, mas sim, a presença dos positivos e o terceiro salienta o bem-estar como uma medida global no aspecto da vida (2004, *apud* DIENER, 2004).

A autora ratifica ainda sua posição em relação ao bem-estar subjetivo e as correntes filosóficas de felicidade. Para ela, os determinantes do BES estão correlacionados com as tradições hedônicas e eudaimônicas, bem como as teorias

---

<sup>9</sup> Hedonismo: doutrina filosófica que concordam na determinação do prazer como bem supremo.

de *botton-up e topp-down*. (GIACOMONI, 2004).

Como apontam Woyciekoski; Sernet; Hutz (2012), o bem-estar subjetivo vincula-se a como as pessoas sentem, percebem e avaliam as suas vidas. De acordo com os autores, o BES abarca dois componentes, sendo eles o BES afetivo (presença de afeto positivo e exclusão de afeto negativo) e o BES cognitivo (avaliação cognitiva em relação a vida), consolidando-se eles como constructos diferenciados quanto a sua variabilidade e estabilidade (2012, p. 281).

Os autores aludem que os processos de BES que estão relacionados aos valores pessoais, são denominados de fatores intrínsecos do bem-estar, em que os sujeitos interpretam as situações de vida, sejam elas positivas ou negativas, de modo que influenciem na avaliação sobre si. Já os fatores externos como as variáveis sócio demográficas, por exemplo, podem predizer a felicidade (WOYCIEKOSKI; STERNET; HUTZ, 2012).

Em fenecimento ao conceito, vale salientar tamanha esfinge para definir a temática. Giacomoni (2004, apud Diener, 1996), arenga:

Definir o bem-estar é difícil, uma vez que pode ser influenciado por variáveis tais como idade, gênero, nível sócio-econômico e cultura. Muito amplamente, aponta-se que uma pessoa com elevado sentimento de bem-estar apresenta satisfação com a vida, a presença frequente de afeto positivo, e a relativa ausência de afeto negativo. A relativa preponderância do afeto positivo sobre o negativo é referida como balança hedônica.

Diante disso, percebe-se a dificuldade de definir o tema do BES, uma vez que estamos tratando de um constructo subjetivo. Contudo, com o intuito de elucidar de maneira mais plausível possível o conceito, trago as considerações de Seligman (2019) no que tange aos elementos do bem-estar.

Nas concepções de Seligman (2019) a teoria do bem-estar possui cinco elementos, cada um deles com três propriedades, como mencionado no princípio desta perquirição. Sendo assim, o pai da psicologia positiva elenca os cinco elementos como: emoções positivas, engajamento, realização, sentido e os relacionamentos positivos. Vamos embrenhar-se sucintamente em cada um dos elementos, afim de compreendê-los melhor.

**Emoção positiva:** o primeiro elemento na teoria do bem-estar é a emoção positiva (a vida agradável). É também o primeiro na teoria da felicidade autêntica. Mas continua a ser a pedra angular da teoria do bem-estar,

embora com duas mudanças cruciais. A felicidade e a satisfação com a vida, como medidas subjetivas, deixam de ser o objetivo de toda a teoria para ser apenas um dos fatores incluídos sob o elemento da emoção positiva.

**Engajamento:** como a emoção positiva, ele é avaliado subjetivamente [...] a emoção positiva e o engajamento são as duas categorias na teoria do bem-estar em que os fatores são mensurados apenas subjetivamente.

**Sentido:** o sentido não é apenas um estado subjetivo. Uma apreciação desapaixonada e mais objetiva da história, da lógica e da coerência pode contradizer uma apreciação subjetiva. [...] o sentido é definido e mensurado independentemente da emoção positiva ou do engajamento [...].

**Realização:** a realização (ou conquista) é buscada por ela própria, mesmo quando não produz emoção positiva, sentido ou relacionamentos positivos. [...] O acréscimo da vida realizadora também enfatiza que a tarefa da psicologia positiva é descrever, em vez de prescrever, o que as pessoas efetivamente fazem para obter o bem-estar.

**Relacionamentos positivos:** as outras pessoas são o melhor antídoto para os momentos ruins da vida e a fórmula mais confiável para os bons momentos. (2019, p. 27-31, grifo dos autores).

Quicá, tal conceito tenha ficado compreensível neste momento, remato aferindo que o bem-estar é o fundamento da teoria que é o alicerce da psicologia positiva e que o BES e o BEP são constructos que favorecem uma vida boa, agradável, como tanto frisou Seligman nos seus escritos.

## 3.1 PILARES DA PSICOLOGIA POSITIVA

Após elucubrar de maneira sucinta os conceitos de psicologia positiva e do bem-estar subjetivo, eis que exhibo os baldrames que embasam e sustentam a psicologia positiva. Vale ressaltar que os conceitos serão apresentados de maneira objetiva, afim de não exaurir o leitor, tendo em vista que a temática é exorbitante, porém, tudo isso sem perder o respaldo e o rigor científico.

Como visto, a psicologia positiva tem como propósito reconhecer, valorizar e potencializar aquilo que há de melhor nos sujeitos, apreciar aquilo que está bom e aperfeiçoar a essência do ser humano, buscando a sua autorrealização.

Neste prisma, a psicologia positiva se fundamenta em três pilares-chaves: as emoções positivas, os traços positivos e as instituições positivas (SELIGMAN, 2002). Vislumbre como o próprio autor descreveu sobre tais pilares:

A Psicologia Positiva tem três pilares: o primeiro é o estudo da emoção positiva; o segundo é o estudo dos traços positivos, principalmente as forças e as virtudes, mas também as “habilidades”, como a inteligência e a capacidade atlética; o terceiro é o estudo das instituições positivas,

como a democracia, a família e a liberdade, que dão suporte as virtudes que, por sua vez, apoiam as emoções positivas. As emoções positivas de confiança e esperança, por exemplo, não nos são mais úteis quando a vida é fácil, mas quando ela é difícil. Em tempos de turbulência, compreender e apoiar instituições positivas, como a democracia, a união da família e a liberdade de imprensa, são de maior importância. Em tempos de turbulência, compreender e intensificar as forças e virtudes – entre elas coragem, perspectiva, integridade, igualdade, lealdade – podem ser mais urgentes do que em tempos tranquilos. (2002, p. 14-15).

Depreende-se que as a psicologia positiva se constitui nestes três elementos fundamentais, em que as emoções positivas são os sentimentos e as experiências agradáveis e os momentos satisfatórios, os traços positivos seriam as forças e as virtudes humanas e as instituições positivas, o sistema que integra as relações no qual o sujeito está inserido.

Dentro destes pilares, temos uma gama extraordinária de conceitos e estudos e me faria exaustivo aqui se abordasse os três elementos com riqueza de detalhes e teorias. Assim, visto que já bosquejamos um pouco sobre as emoções positivas neste trabalho e as instituições positivas carecem de mais estudos sobre a temática, vou dar uma célere ênfase nos traços positivos.

Dentro desta ótica, temos os traços positivos como um forte elemento da psicologia positiva. Os traços positivos são as virtudes e as forças de caráter, em que as virtudes foram agregadas por grandes filósofos como Santo Tomás de Aquino, Aristóteles e Platão, bem como Buda e Confúcio (SELIGMAN, 2002).

Juntos, registraram aproximadamente duzentos catálogos ao todo, somente sobre as virtudes. Seligman diz que as virtudes (seis no total), foram assim classificadas: “saber e conhecimento; Coragem; Amor e Humanidade; Justiça; Moderação; Espiritualidade e transcendência” (2002, p. 204-205).

Após apresentar as seis virtudes que podem terem nomes variados conforme as traduções literárias, desponho sobre as vinte e quatro forças de caráter, dentro das virtudes. Seligman as definiu assim: **Virtude sabedoria e conhecimento: Forças:** curiosidade, amor ao aprendizado, critério, criatividade e perspectiva. **Virtude da coragem: Forças:** bravura, integridade, vitalidade e perseverança. **Virtude do humanismo: Forças:** generosidade, amor, inteligência social. **Virtude da justiça: Forças:** justiça, liderança e trabalho em equipe. **Virtude da temperança: Forças:** humildade, autocontrole, perdão e prudência. **Virtude da**

**transcendência: Forças:** esperança, apreciação da beleza, gratidão espiritualidade e humor (2002, grifo dos autores).

É válido ressaltar que os filósofos gregos conceberam as virtudes, e os pesquisadores as subdividiram em forças para facilitar o alcance da compreensão dos mesmos. Didaticamente, pode-se dizer que as forças de caráter são os caminhos que conduzem para as virtudes, que por sua vez, é o “caminho da felicidade”, uma vez que exercendo suas forças e virtudes fidedignamente, estamos satisfazendo plenamente nosso *daimon*, como bem mencionado na corrente filosófica eudaimônica.

#### 4. AS TRANSFORMAÇÕES NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A gestão de recursos humanos (GRH) passou por diversas mudanças ao longo do tempo, vindo a consolidar-se apenas no século XX, e no Brasil, impulsionado pelo processo de industrialização tardia, o método começou a se delinear somente na década de 1930 (SOUTO, 2018).

Nesta ótica, observa-se que até a década de 1930, predominava a inexistência de leis que respaldassem o trabalhador, quiçá, uma estruturação na gestão de recursos humanos. Foi somente entre os anos de 1930 e 1945 que começaram a surgir uma gestão mais burocrática, tecendo com a criação da Consolidação das leis trabalhistas (CLT). Já entre os anos de 1945 e 1964, com a intensificação da industrialização no Brasil, as fábricas e indústrias permearam a relevância da implantação das práticas de GRH, baseadas no modelo Taylorista/Fordista (SOUTO, 2018).

Entre os anos de 1964 e 1990, a economia brasileira teve uma grande expansão, o que demandou gestão importada pelas empresas. A partir de 1994, com a aderência ao Plano Real, verificou-se uma queda inflacionária e juros altos, o que restringiu o crescimento econômico brasileiro e diante disso, houve uma pressão que atingiu as empresas, obrigando-as a criarem novas estratégias de GRH (SOUTO, 2018).

Conforme menciona o autor, essas novas estratégias/formas, foram

divididas em três dimensões, sendo elas:

- Fase operacional: (até a década de 1960): ênfase em capacitação, treinamento e remuneração.
- Fase gerencial: (1960-1980): a GRH começa a intervir nos processos e no desenvolvimento organizacional.
- Fase estratégica: (após 1980): GRH como geradora de valor para a organização.

Os arcabouços teóricos estudos ao longo da história da GRH, trazem a relevância do cargo para as organizações e para os trabalhadores, como podemos observar na tabela 1a seguir:

Fases	Cenário	GRH
Até 1930 Fase trabalhista	Atividade industrial Inexistência da CLT	Figura do capataz Função: selecionar trabalhadores, controlar o trabalho, faltas e pagamentos
1930-1950 Fase burocrática	Surgimento da CLT	Figura do Departamento Pessoal. Função: acatar a legislação vigente
1950-1960 Fase tecnicista	Industrialização do país	Práticas de GRH na abordagem Taylorista/Fordista
1960-1990 Fase administrativo- gerencial	Economia brasileira sob forte crescimento	Figura do Gerente de Recursos humanos Foco no treinamento e desenvolvimento e nas relações trabalhador-empresa- sindicato
1990-atual Fase estratégica	Pressão por mais competitividade	GRH assumi papel estratégico nos níveis de diretoria Gestão por talentos e desenvolvimento organizacional

Tabela 1: Arcabouços teóricos estudos  
Souto, 2018, adaptado pelo autor.

No que tange a este esquema da história da GRH, é plausível considerar que a gestão de recursos humanos perpassou por várias transformações no quesito de sua função ao logo do tempo. Se antes a GRH era vista apenas como uma parte segregada das empresas, onde servia apenas como recursos burocráticos, hoje, está completamente inserida dentro das empresas, sendo ela uma pedra angular de tais organizações, contemplando gestão humanizada de talentos, treinamento e desenvolvimento dos trabalhadores e da harmonização do ambiente organizacional.

De acordo com Rezende (2018), afim de compreender a atuação de GRH

nas empresas, alguns autores propõem a utilização de modelos, dentre eles, destacaremos aqui o modelo das quatro faces do RH, uma vez que o mesmo é um dos mais elucidativos que temos na ciência.

Para Rezende (2018), o modelo das quatro faces contempla as seguintes etapas: executor, construtor, realinhamento e direção. A face executor “caracteriza-se por estar centrada na execução de atividades básicas, tipicamente operacionais, como administração de folha de pagamento, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento” (REZENDE 2018 *apud* TANURE *et al* 2017, p. 32).

Na face construtor, busca-se construir e ajeitar as funções e articulá-las internamente nas organizações, podendo levar anos para se criar, devido a resistências a mudanças.

Já a face do realinhamento corresponde a implantação de mudanças em prol do alcance dos objetivos organizacionais, alinhados as estratégias utilizadas pelas empresas. Em contrapartida, a face direção busca a criação de um ambiente organizacional capaz de produzir mudanças e resultados mesmo em meio as tensões de opostos (REZENDE 2018 *apud* TANURE *et al* 2017).

## 5. INTERFACES ENTRE ORGANIZAÇÃO POSITIVA, LIDERANÇA AUTÊNTICA E PSICOLOGIA POSITIVA

Os estudos vêm mostrando que organizações positivas tem seu olhar voltado para o bem-estar de seus colaboradores, acolhendo-os, motivando-os e, conseqüentemente, deixando-os mais produtivos. Conforme Antunes (2013), as organizações que adotaram o método positivo, tem como fulcro as dimensões basilares da Psicologia Positiva, num movimento chamado POS (*Positive Organizational Scholarship*) que em suas palavras “o POS promove o estudo de capacitadores, modificações e efeitos associados a fenômenos positivos, com o objetivo de revelar estados positivos e processos que poderiam ser perdidos ou encobertos” (ANTUNES, 2013, p. 12).

Antunes (2013), p. 13 *apud* Ashford e DeRue (2012) evocam que:

Esta nova abordagem (POS) **ênfatiza as forças humanas e suas capacidades**, oferece uma nova maneira de pensar sobre o

desenvolvimento da liderança. A perspectiva POS no desenvolvimento da liderança sugere que, as organizações estão a prosperar em ambientes caracterizados por uma crescente incerteza e rápida mudança, permitindo que as pessoas em todos os níveis da organização, não só utilizem as capacidades para a conduzir eficazmente, mas também se veem como líderes e são vistos pelos outros como tal (grifo dos autores).

A partir desse cenário, percebe-se assim que tal abalroamento realça as capacidades e as forças humanas, isto é, aquilo que está de melhor no ser humano, um dos preâmbulos da Psicologia Positiva.

Em conformidade com essas premissas, temos o comportamento organizacional positivo (COP) que se concentra nos resultados positivos, nos atributos organizacionais e nos colaboradores. Sua teoria não pode ser definida isoladamente, mas sim, pode ser contemplada nas entrelinhas das palavras abundância, excelência, prosperidade, virtude e resiliência, todas elas diretamente relacionadas com a PP (ANTUNES, 2013).

Ainda segundo o autor, os estudos inerentes ao comportamento individual positivo, está na análise dos pontos fortes e das condições psicológicas relacionados ao bem-estar ou ao seu desempenho. Alguns dos constructos da Psicologia Positiva que são utilizadas neste processo são: otimismo, esperança, resiliência, humor e engajamento no trabalho (ANTUNES, 2013).

Dentro das organizações positivas, o estilo de liderança predominante é a liderança autêntica, como nos retrata Esper e Cunha “a teoria da liderança autêntica nasce com a proposta de explicar melhor a pessoa do líder e da forma como se estabelece a relação entre este e seus liderados sob a perspectiva de relações mais positivas” (2015, p. 63).

Os autores sublinham que um dos principais diferenciais deste tipo de liderança é a sua segregação em relação as demais modalidades e teorias, como por exemplo a liderança inspiradora, a carismática, a transformacional, inclusive, as lideranças ética, servidora e espiritual (ESPER e CUNHA, 2015). Neste prisma, os articulistas arengam que a liderança autêntica “[...]é uma teoria que não busca descrever como é o líder, com base na observação da realidade. Trata-se de uma teoria normativa, que propõe como deve ser e agir o líder, com base nos **princípios da Psicologia Positiva** e no comportamento organizacional positivo” (ESPER e CUNHA, 2015, p. 63-64, grifo dos autores).

Coadunando da mesma concepção, Antunes (2013) alude que a o conceito de liderança autêntica vem se construindo na literatura científica de maneira perspicaz, sendo um dos autores que mais estudaram a temática são Luthans e Avolio (2003), onde definiram liderança autêntica como sendo

Um processo que apela às capacidades psicológicas positivas e a um contexto organizacional altamente desenvolvido, o que resulta numa maior autoconsciência e autorregulação dos comportamentos positivos por parte de dirigentes e seguidores, promovendo o auto desenvolvimento positivo (ANTUNES 2013 *apud* LUTHANS e AVOLIO 2003, p. 83).

Para esses autores, a positividade aliada a liderança transformacional é o que motiva os líderes autênticos a coadjuvar com a manutenção das organizações. A liderança autêntica promove multidimensões e resultados nos níveis de comportamentos positivos dos colaboradores e que por sua vez, refletem num aumento significativo dos resultados de desempenho geral da organização (ANTUNES, 2013).

Também é fator primordial desta modalidade, as dimensões que liderança autêntica possui. Tais dimensões são assim esculpidas: autoconsciência, processamento imparcial (comportamento), transparência relacional, conduta moral, confiança, esperança, *empowerment*, otimismo, emoções positivas e resiliência (ANTUNES, 2013).

As dimensões em destaque corroboram com a perspectiva da Psicologia Positiva, uma vez que são constructos dela própria. Assim, é perceptível que as organizações consideradas positivas, baseiam-se nos pilares da Psicologia Positiva, exercendo uma liderança autêntica para promover uma gestão de recursos humanos com alta performance, acudindo com a implantação de um ambiente organizacional positivo e instigante.

## 6. ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

A proposta deste trabalho, foi levar o leitor a ponderar sobre as nuances que a psicologia positiva pode proporcionar ao ambiente organizacional, bem como para a gestão de recursos humano, em prol do bem-estar de todos que

compõem determinada organização.

Assim, pode ser constatado que a ciência da psicologia positiva tem muito a corroborar com o contexto organizacional, principalmente com as intervenções em forças e capacidades humanas. Neste prisma, a literatura nos mostra que intervenções como o otimismo, esperança e resiliência, são alguns dos mais eficazes intermédios da psicologia positiva, dentro do ambiente organizacional, em especial, no quesito de liderança autêntica.

É válido salientar que todos os objetivos que foram almeçados na presente pesquisa, foram honrosamente atingidos, uma vez que cada um dos aspectos/objetivos foi elucidado de maneira sucinta, sem o intuito de ser aprofundada neste momento. Neste sentido, é pertinente sugerir que futuros estudos mais peculiares sejam realizados, afim de sanar possíveis questões que, porventura, não foram devidamente esclarecidas, evitando assim, que os leitores sejam ludibriados por eventuais sofismas no que tange a temática abarcada.

Ratifico aqui a suprema relevância que este trabalho proporcionou a minha vida profissional e acadêmica, no qual, estou convicto de que trará grande impacto aos leitores, de modo a promover uma reflexão a respeito da temática. Sou grato por essa oportunidade de estar aprendendo ainda mais a respeito do universo que é a psicologia positiva, e como ela pode ser coadjuvante nos processos de mediação dentro das organizações. Por essas razões, considero que essa pesquisa foi digna de ser realizada, e, quiçá, posta em prática de maneira louvável.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, Augusto Manuel Pais. **A liderança nas organizações positivas**: estudos de caso em Portugal. Tese (grau de doutor em gestão). Universidade da beira interior, Covilhã, Portugal, 2013. Disponível em: <https://ubibliorum.ubi.pt/handle/10400.6/4399>. Acesso em: 7 jul 2020.

BANDEIRA, Denise Ruschel; Machado, Wagner de Lara. Bem-estar psicológico: definição, avaliação e principais correlatos. **Estudos de psicologia**, v. 29, Campinas/SP, 2012. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-166X2012000400013&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-166X2012000400013&script=sci_arttext). Acesso em: 18 abr 2020.

CARDOSO, José Augusto Rento. **A virtude na psicologia positiva**. Juiz de Fora/MG, 2014. Acesso em: 24 maio 2020.

ESPER, Aulina Judith Folle; CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida. Liderança autêntica: uma revisão integrativa. **Navus**, Revista de gestão e Tecnologia. Florianópolis/SC. V. 5, n. 2, p. 60-72, 2015. Disponível em: <http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/254>. Acesso em: 06 jul 2020.

GIACOMONI, Cláudia, Hofheinz. 2004. Bem-estar subjetivo: em busca da qualidade de vida. **Temas em Psicologia da SBP**. V. 12, n. 1, p. 43-50. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-389X2004000100005](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X2004000100005). Acesso em: 01 jun 2020.

NORONHA, Ana Paula Porto. *Et al*, 2018. Variáveis associadas ao sentido de vida. **Revista de abordagem gestáltica**. Phenomenological Studies, v. 24, n.1.4, p. 35-43. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1809-68672018000100005&script=sci\\_abstract&tlng=es](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1809-68672018000100005&script=sci_abstract&tlng=es). Acesso em: 24 maio 2020.

REZENDE, Paulo Roberto. **Gestão de pessoas**: investigando a imagem da gestão de recursos humanos – percepções de gestores de empresas sediadas na região metropolitana do Rio de Janeiro. Dissertação de Mestrado em Administração. Niterói, 2018.

SELIGMAN M. E. P. & Csikszentmihalyi, M (2000). **Positive psychology**: An introduction. *American Psychology*, 55 (1), 5-14. Disponível em: [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net). Acesso em: 31 maio 2020.

SELIGMAN Seligman Martin E. P. **Felicidade autêntica**: usando a psicologia positiva para a realização permanente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2002.

SELIGMAN Martin E. P. **Florescer**: Uma nova compreensão da felicidade e do bem-estar. 1ª ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019.

SNYDER, C. R. & Lopez, S. J. **Psicologia positiva**: Uma abordagem científica e prática das qualidades humanas. São Paulo, SP: Artmed, 2009.

SOUTO, André Luiz. **As quatro faces da gestão de recursos humanos**: a percepção de trabalhadores do conhecimento. Dissertação de Mestrado em Gestão em organizações. Pedro Leopoldo, 106 p. 2018.

WOYCIEKOSKI; Sernet; Hutz, 2012. Determinantes do bem-estar subjetivo. **Psico**. V. 43, n.3, p.280-288. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5631411>. Acesso em: 01 jun 2020.

*Recebido em 10 de setembro de 2021*

*Aceito em 08 de dezembro de 2021*