

28, 29 e 30
de Outubro



XVI SENPEX

Inclusão e Diversidade Científica:
Democratizando o Conhecimento

O PAPEL DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL NA IMPLEMENTAÇÃO DA PSICOLOGIA POSITIVA PARA O DESENVOLVIMENTO DE TRABALHO SAUDÁVEIS E PRODUTIVOS.

Saúde

**Lauren Mazon¹; Nátali Souza Nunes²; Maria Eduarda Peruch Eleotério³;
Rodrigo Moraes Krue⁴; Janaina Niero Mazon⁵**

¹ Unibave. laurennmazon@hotmail.com

² Unibave. natalisouza376@gmail.com

³ Unesc. mariaeduardaperuch@gmail.com

⁴ Unibave. rodrigo.krue@unibave.net

⁵ Unibave. janaina.mazon@unibave.net

RESUMO: A Psicologia Positiva é uma abordagem científica voltada às potencialidades humanas, enfatizando bem-estar, engajamento, emoções positivas, forças pessoais e sentido de vida. No ambiente organizacional, consolida-se como ferramenta para promover saúde e produtividade. Este estudo investiga o papel do psicólogo organizacional na aplicação da Psicologia Positiva, analisando como suas práticas contribuem para o desenvolvimento humano e corporativo. De caráter qualitativo, exploratório e descritivo, a pesquisa foi realizada com psicólogos e estudantes da área de Recursos Humanos da região da AMREC/SC, por meio de questionários estruturados. Os resultados revelaram que a maioria já utiliza práticas alinhadas à Psicologia Positiva, com os seguintes benefícios: maior engajamento, melhora no clima, fortalecimento das relações e promoção da saúde mental. Entretanto, destacam-se desafios como resistência de lideranças, dificuldade em manter constância e risco de banalização das ações. Conclui-se que o psicólogo organizacional tem papel estratégico na sustentação dessas iniciativas, garantindo autenticidade e impacto positivo.

Palavras-chave: psicologia positiva; psicólogo organizacional; gestão de pessoas.

Introdução

Nas últimas décadas, o campo da psicologia passou por importantes transformações, buscando ampliar seu foco para além do tratamento das patologias

e do sofrimento humano. Nesse contexto, a psicologia positiva surge como um marco inovador ao enfatizar o estudo e a promoção dos aspectos saudáveis e potencializadores do ser humano. Proposto por Martin Seligman no início do século XXI, esse campo visa compreender o que leva as pessoas a florescer, buscando elementos que contribuam para o bem-estar, a felicidade e a realização plena (Seligman, 2011).

Diferentemente da abordagem tradicional, que priorizava a redução dos sintomas e o tratamento de transtornos mentais, a psicologia positiva se propõe a investigar e fomentar os aspectos positivos da experiência humana. Entre os principais conceitos dessa abordagem, destaca-se o modelo PERMA, desenvolvido por Martin Seligman. O acrônimo representa cinco pilares essenciais para o florescimento humano: *Positive Emotions* (emoções positivas), que dizem respeito à capacidade de sentir prazer, alegria e gratidão; *Engagement* (engajamento), relacionado à vivência de estados de fluxo e envolvimento pleno em atividades significativas; *Relationships* (relacionamentos positivos), que envolvem vínculos afetivos saudáveis e apoio social; *Meaning* (significado), que refere-se à sensação de propósito e contribuição para algo maior; e *Accomplishment* (realizações), ligado à busca de metas e conquistas pessoais (Seligman, 2011). Esses elementos, quando cultivados, favorecem a saúde mental, a resiliência e a qualidade de vida dos indivíduos (Ferreira; Carmo, 2019).

O primeiro componente do modelo, as emoções positivas, envolve o cultivo de sentimentos como alegria, gratidão, esperança e otimismo, os quais possuem impacto direto na melhoria da saúde mental e no fortalecimento da capacidade de enfrentar adversidades (Fredrickson, 2013). Já o engajamento diz respeito ao envolvimento intenso em atividades que proporcionam prazer e desafio, estado descrito como “*flow*” por Mihaly Csikszentmihalyi (2014), no qual a pessoa se encontra completamente absorvida e motivada pela tarefa que realiza.

Outro aspecto essencial na psicologia positiva são os relacionamentos positivos, que se configuram como um dos principais preditores da felicidade e do bem-estar emocional (Lyubomirsky, 2008). A conexão com outras pessoas, marcada pelo apoio emocional e pela qualidade das interações, fortalece o senso de pertencimento e reduz o risco de transtornos emocionais. Além disso, o sentido ou significado na vida refere-se à busca por propósitos maiores, que conferem resiliência e satisfação mesmo em situações adversas (Seligman, 2011). Por fim, as realizações

referem-se à capacidade de alcançar objetivos que reforçam a autoestima e o sentimento de competência pessoal (Fredrickson, 2013).

Esses fundamentos da psicologia positiva têm encontrado aplicação crescente em diversos contextos, inclusive no âmbito organizacional, onde o foco no bem-estar psicológico dos colaboradores é reconhecido como um diferencial para o desenvolvimento humano e para o sucesso empresarial. No ambiente de trabalho, a psicologia positiva propõe uma mudança de paradigma na gestão de pessoas, deslocando o olhar da correção de falhas para a valorização das potencialidades e forças individuais (Vasconcellos, 2014).

Nesse sentido, práticas como o *feedback* positivo e o reconhecimento sincero são consideradas ferramentas essenciais para a construção de uma cultura organizacional saudável e produtiva. A valorização das conquistas dos colaboradores promove a autoconfiança, estimula a inovação e fortalece os vínculos interpessoais dentro da empresa (Vasconcellos, 2014). Além disso, programas voltados para o desenvolvimento pessoal, que envolvem treinamentos em resiliência, inteligência emocional e *mindfulness*, têm demonstrado eficácia na melhoria do clima organizacional e na saúde mental dos trabalhadores (Almeida, 2017).

Empresas que adotam tais práticas relatam benefícios como a redução do absenteísmo e a melhoria do engajamento, conforme observado em relatos qualitativos desta pesquisa e corroborado por estudos prévios (colocar citação de autores que falam isso). Políticas organizacionais que incentivam a flexibilidade de horários, ambientes colaborativos e programas de incentivo à saúde física e mental contribuem para a construção de um ambiente mais harmonioso e produtivo (Vasconcellos, 2014). Dessa forma, a psicologia positiva não apenas melhora a qualidade de vida dos colaboradores, mas também pode potencializar os resultados corporativos.

O papel do psicólogo organizacional nesse processo é fundamental, pois ele atua como agente de mudança, identificando as necessidades da organização, propondo intervenções baseadas na psicologia positiva e acompanhando a efetividade das ações implementadas (Almeida, 2017). Desde o diagnóstico inicial até a avaliação contínua dos programas, o psicólogo busca promover uma cultura que valorize o bem-estar e a saúde emocional no ambiente de trabalho, alinhando os objetivos empresariais com o desenvolvimento humano (Vasconcellos, 2014).

Contudo, a implementação dessas práticas enfrenta desafios, entre eles a resistência à mudança, especialmente em organizações que possuem uma cultura rígida e voltada apenas para resultados financeiros. Além disso, a mensuração dos impactos positivos pode ser complexa, visto que os benefícios relacionados ao bem-estar e à satisfação são, em sua essência, subjetivos e multifacetados (Almeida, 2017; Vasconcellos, 2014).

Apesar dessas dificuldades, os avanços já observados demonstram o potencial transformador da psicologia positiva no contexto organizacional, evidenciando que investir no desenvolvimento integral dos colaboradores é uma estratégia eficaz para a construção de ambientes de trabalho mais humanos, inovadores e sustentáveis. Assim, esta pesquisa busca compreender as contribuições da psicologia positiva para o ambiente corporativo, destacando o papel do psicólogo organizacional e os benefícios e desafios da implementação dessas práticas nas organizações. De maneira específica, este trabalho pretende: identificar as competências e responsabilidades do psicólogo organizacional na promoção de ambientes de trabalho saudáveis, examinar o impacto de práticas de Psicologia Positiva na satisfação e no desempenho, analisar exemplos práticos de implementação e apresentar recomendações para sua aplicação eficaz nas organizações.

Procedimentos Metodológicos

Tipo de Pesquisa

Este estudo é de natureza qualitativa, exploratória e descritiva. A abordagem qualitativa busca compreender as percepções e experiências dos psicólogos organizacionais sobre a psicologia positiva no trabalho (Minayo, 2010). O estudo também é exploratório, pois trata de um tema ainda pouco investigado no contexto organizacional, permitindo maior familiaridade e formulação de hipóteses (Gil, 2008). Além disso, é descritivo, ao detalhar as características dos participantes e a aplicação da psicologia positiva nas empresas.

Desenho do Estudo

A presente pesquisa foi desenvolvida com base em um delineamento qualitativo, exploratório e descritivo, com o objetivo de compreender de que maneira os psicólogos organizacionais e estudantes da área têm aplicado a psicologia positiva

no ambiente corporativo. Para isso, foi adotada uma amostragem intencional ou por conveniência, priorizando participantes com vivência prática e conhecimento sobre o fenômeno investigado.

Ao todo, foram obtidas 18 respostas por meio de um questionário estruturado, distribuído via *Google Forms*. Um dos respondentes foi excluído por não atender ao critério geográfico, ou seja, não residir ou atuar na região da Associação dos Municípios da Região Carbonífera (AMREC), no estado de Santa Catarina, totalizando assim 17 participantes válidos para análise. Todos os participantes incluídos declararam ter prática com ações relacionadas à Psicologia Positiva em seu contexto de atuação.

A amostra foi composta por psicólogos organizacionais e estudantes de psicologia que atuam diretamente na área de recursos humanos e que possuem, no mínimo, um ano de experiência na função. O recorte regional e os critérios de inclusão foram definidos com o objetivo de garantir que os participantes tivessem repertório suficiente para fornecer informações consistentes e relevantes sobre o tema.

A coleta de dados foi realizada exclusivamente de forma online, utilizando o *Google Forms* como instrumento de aplicação do questionário. A escolha dessa ferramenta teve como finalidade facilitar o acesso e a participação, além de permitir uma organização eficiente dos dados coletados. O questionário foi estruturado em duas partes: a primeira dedicada à coleta de dados sociodemográficos dos participantes e à caracterização das empresas onde atuam; a segunda contendo 10 perguntas principais, divididas em três seções: práticas de psicologia positiva utilizadas, benefícios e desafios percebidos, e recomendações com base na experiência profissional dos respondentes.

Antes de responderem ao questionário, todos os participantes tiveram acesso ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que continha informações detalhadas sobre os objetivos da pesquisa, os procedimentos adotados, os riscos e benefícios envolvidos, bem como os direitos dos participantes, como o sigilo das informações, o anonimato e a liberdade para desistir da participação a qualquer momento, sem qualquer prejuízo. O aceite do TCLE foi obrigatório para prosseguir com a participação.

A pesquisa também foi submetida à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), em conformidade com a Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, que regulamenta estudos com seres humanos no Brasil. Isso

garantiu que todas as etapas do estudo fossem conduzidas de maneira ética e responsável, respeitando os direitos dos envolvidos através do parecer número 7.546.061.

Análise dos Dados

A análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo, técnica amplamente utilizada em pesquisas qualitativas. De acordo com Bardin (2011), essa técnica possibilita a identificação de padrões e categorias nos dados coletados, permitindo a interpretação dos significados implícitos nas respostas dos participantes.

O processo de análise foi conduzido em três etapas: pré-análise, na qual os dados foram organizados e preparados para análise; exploração do material, etapa em que as respostas foram codificadas e categorizadas com base nos temas emergentes; e tratamento e interpretação dos resultados, fase na qual as categorias foram discutidas à luz dos conceitos da psicologia positiva.

As categorias de análise foram construídas com base nos conceitos-chave da psicologia positiva, especialmente no modelo PERMA, proposto por Seligman (2011), contemplando aspectos como engajamento, emoções positivas e bem-estar no trabalho. A partir desse modelo, foi possível interpretar as respostas dos participantes e compreender de forma mais profunda como tais elementos estão presentes nas práticas organizacionais relatadas.

Resultados e Discussões

Os participantes da pesquisa são profissionais que atuam no contexto organizacional, principalmente no campo da gestão de pessoas e desenvolvimento organizacional. Todos demonstram familiaridade com práticas da psicologia positiva, integrando conceitos como forças de caráter, gratidão organizacional, reconhecimento e intervenções voltadas ao bem-estar nas rotinas institucionais. Observa-se diversidade quanto ao porte e estrutura das organizações: enquanto alguns atuam em empresas com programas formais de bem-estar, outros operam em ambientes mais informais, onde as práticas de psicologia positiva são espontâneas. A formação predominante é na área de psicologia organizacional, com ênfase em recursos humanos, desenvolvimento humano e organizacional (DHO) e práticas de cultura corporativa.

Os papéis exercidos são variados, mas majoritariamente centrados em funções estratégicas de mediação e implantação de práticas voltadas ao engajamento, desenvolvimento e bem-estar dos colaboradores, ressaltando o papel do psicólogo organizacional como facilitador da cultura positiva e guardião do bem-estar coletivo.

As emoções positivas são fundamentais para o fortalecimento do bem-estar no contexto organizacional, conforme evidenciado nas falas dos participantes. A utilização de práticas como o reconhecimento de conquistas, *feedbacks* positivos e momentos de celebração coletiva favorece a criação de um ambiente propício ao desenvolvimento pessoal e profissional. Segundo Damásio (2014), as emoções positivas ampliam o repertório de pensamentos e ações dos indivíduos, promovendo resiliência, criatividade e melhores relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Além disso, práticas relatadas como o “Mural das Conquistas” e campanhas de elogios anônimos entre colegas estimulam a expressão autêntica de sentimentos positivos. Essas iniciativas reforçam a cultura organizacional orientada para o bem-estar, sendo estratégias eficazes na promoção de vínculos afetivos e no fortalecimento da identidade organizacional. De acordo com Noronha e Bastos (2017), o reconhecimento é um importante catalisador de emoções positivas, gerando um ambiente organizacional mais saudável e produtivo.

O cultivo de emoções positivas, como gratidão, alegria e reconhecimento, apareceu com frequência nas respostas. Ações simples, mas consistentes, são utilizadas para promover sentimentos agradáveis no ambiente de trabalho: “Incentivo práticas de agradecimento e valorização no ambiente de trabalho, por meio de programas e ações de reconhecimento mensal ou anual de profissionais que inspiram” (Entrevistado 5). Essa prática reforça a importância das emoções positivas como recurso para a construção de um clima organizacional mais leve e motivador.

Por fim, é importante ressaltar que o estímulo às emoções positivas atua como elemento preventivo na saúde mental dos trabalhadores. Os relatos sobre diminuição de conflitos interpessoais e melhora do clima organizacional reforçam a ideia de que ambientes pautados no cultivo de emoções positivas reduzem o estresse e potencializam a satisfação no trabalho. Tal perspectiva é corroborada por Siqueira e Gomide Júnior (2014), que destacam o impacto das emoções positivas na elevação da qualidade de vida no trabalho e na redução de adoecimentos psíquicos.

O engajamento foi fortemente evidenciado nas respostas dos participantes, que relataram a aplicação de práticas voltadas à identificação e valorização das forças

personais, além do estímulo ao estado de “*flow*” no trabalho. O investimento em programas como pesquisas diárias de humor e encontros de *feedback* demonstra a preocupação em manter os colaboradores imersos e motivados em suas atividades. De acordo com Bakker e Demerouti (2018), o engajamento está relacionado ao vigor, dedicação e absorção no trabalho, promovendo maior desempenho e bem-estar.

A presença de estratégias que favorecem o engajamento contínuo, como o uso da gamificação e *feedbacks* regulares, evidencia a importância da construção de ambientes desafiadores e estimulantes. Conforme salientam Souza e Mendonça (2017), a promoção do engajamento requer o alinhamento entre os valores pessoais e os objetivos organizacionais, bem como o fornecimento de recursos que possibilitem o desempenho otimizado das funções.

A vivência de engajamento no trabalho foi identificada tanto em ações estratégicas quanto no cotidiano das equipes. O uso de dinâmicas que geram envolvimento e o foco no estado de *flow* foram citados por alguns participantes: “Desenvolvimento das equipes usando o estado de *flow*. A importância do momento atual, focar no agora e no que já conquistou... Trabalhando a gratidão e a comunicação efetiva com *feedbacks* e elogios aos pares” (Entrevistado 7). O relato evidencia como o engajamento pode ser potencializado quando se estimula a presença consciente e o reconhecimento do progresso pessoal e coletivo.

Ademais, as práticas relatadas indicam que o engajamento está relacionado não apenas à produtividade, mas também a aspectos subjetivos de satisfação e identificação com o trabalho. Essa visão é consistente com o modelo de Schaufeli (2010), que destaca o engajamento como um estado afetivo-motivacional positivo, essencial para a satisfação e o bem-estar no contexto organizacional. Assim, as ações descritas pelos participantes revelam um compromisso efetivo com a criação de ambientes que favoreçam o engajamento e, conseqüentemente, o florescimento humano.

Os participantes destacaram a importância de práticas que promovem relacionamentos positivos, como cafés com ideias, programas de apadrinhamento e rodas de conversa. Essas ações visam fortalecer vínculos interpessoais, criar ambientes colaborativos e reduzir conflitos. De acordo com Pereira e Teixeira (2019), relações interpessoais saudáveis são fundamentais para o bem-estar psicológico, promovendo a cooperação, a confiança e a coesão grupal no ambiente organizacional.

As iniciativas que incentivam a comunicação aberta e o suporte mútuo demonstram a valorização do capital social como um recurso essencial para a construção da promoção de ambientes colaborativos e coesos. Conforme ressaltam Silva e Ferreira (2020), o investimento em relações positivas nas organizações promove não apenas a satisfação dos colaboradores, mas também o fortalecimento da cultura organizacional e a melhoria dos resultados coletivos.

Vínculos interpessoais saudáveis são promovidos com estratégias que fortalecem o senso de pertencimento e a integração entre os colaboradores: “Estruturo experiências (como o Chá Rosa, o Dia do Voluntário ou encontros culturais) que despertam emoções como alegria, esperança e inspiração, impactando diretamente o clima organizacional... incentivo conexões saudáveis e colaborativas entre os profissionais” (Entrevistado 5). E, “Aplicamos rodas de conversa e programas de apadrinhamento para promover a integração entre os colaboradores” (Entrevistado 4). Essas iniciativas reforçam o papel dos relacionamentos positivos como sustentação para o bem-estar e a confiança no trabalho.

Além disso, os relatos sobre a diminuição de conflitos interpessoais e o fortalecimento das relações entre as equipes indicam que práticas voltadas ao cultivo de relacionamentos positivos resultam em ambientes mais harmoniosos e produtivos. Tal constatação está alinhada com os achados de Zanini e Migueles (2016), que afirmam que a qualidade dos relacionamentos no trabalho influencia diretamente o bem-estar, a motivação e a produtividade dos colaboradores.

A dimensão do significado foi amplamente destacada pelos participantes, especialmente nas práticas que buscam alinhar os valores organizacionais aos propósitos pessoais dos colaboradores. A utilização de campanhas sobre propósito e ações de responsabilidade social exemplifica essa busca por um trabalho com significado. Segundo Borges e Yamamoto (2021), a percepção de sentido no trabalho é essencial para o bem-estar subjetivo e para a construção de uma identidade profissional coerente e integrada.

Os participantes relataram que a promoção do significado no trabalho fortalece o comprometimento e a motivação, além de reduzir a rotatividade e o absenteísmo. Essa percepção está em consonância com a abordagem de Morin (2017), que enfatiza que o significado do trabalho está relacionado à valorização pessoal, à utilidade social e ao reconhecimento, sendo fundamental para a saúde e o bem-estar dos trabalhadores.

A conexão com um propósito maior é percebida como um elemento motivador e estruturante no desempenho dos colaboradores: “Tenho usado o 'propósito organizacional' para envolver os colaboradores nos 'porquês' da organização, com rituais de reconhecimento e ações de bem-estar” (Entrevistado 7). Essa fala revela a busca por alinhamento entre os valores pessoais e os objetivos institucionais, favorecendo maior comprometimento e identidade com a organização.

Ademais, práticas como a escuta ativa e o estímulo ao propósito organizacional revelam a preocupação em construir uma cultura pautada em valores humanizados. Conforme destacam Tolfo e Piccinini (2007), o trabalho significativo é aquele que permite ao indivíduo realizar-se pessoalmente, estabelecer vínculos afetivos e contribuir para a coletividade, elementos que foram claramente identificados nas práticas descritas pelos participantes.

As respostas indicam que as organizações investem na promoção das realizações, seja por meio de programas de reconhecimento, sistemas de gamificação ou *feedbacks* construtivos. Essas práticas são importantes, pois reforçam a percepção de competência e eficácia dos colaboradores. De acordo com Borges-Andrade e Pagotto (2018), o reconhecimento das realizações no ambiente de trabalho fortalece a autoestima profissional e promove o desenvolvimento contínuo.

As realizações são promovidas por meio de estratégias que reconhecem e valorizam conquistas, metas e progresso individual ou coletivo: “Implementamos o reconhecimento de 'Consultor Projetista do Mês', premiando o colaborador com mais vendas e aumentando sua comissão. A prática motivou a equipe e reforçou o valor do mérito” (Entrevistado 12). E, “A avaliação de desempenho ocorre uma vez por ano, onde destacamos os pontos fortes e como podem contribuir para o crescimento da equipe” (Entrevistado 2). Esses relatos demonstram como o reconhecimento das conquistas estimula a motivação e promove a autorrealização dos colaboradores.

Iniciativas como o “Consultor Projetista do Mês” e premiações por desempenho demonstram o esforço das organizações em criar ambientes que valorizam o mérito e estimulam a busca por novos desafios. Conforme salientam Paschoal e Tamayo (2008), o reconhecimento organizacional está associado ao bem-estar no trabalho, promovendo satisfação, motivação e maior comprometimento dos colaboradores.

Os relatos sugerem que a valorização das realizações pode contribuir para o desempenho individual e favorecer a coesão e os resultados coletivos da organização. O reforço das conquistas favorece um ciclo virtuoso de produtividade e bem-estar,

conforme destacado por Ferreira, Mendes e Santos (2019), que defendem que práticas de reconhecimento e celebração das realizações são essenciais para promover ambientes organizacionais saudáveis e sustentáveis.

Considerações finais

A psicologia positiva representa um avanço significativo na abordagem dos desafios enfrentados pelas organizações contemporâneas, ao redirecionar o foco da intervenção psicológica para a valorização das potencialidades humanas, do bem-estar e das relações construtivas no ambiente de trabalho. Essa perspectiva contribui para a construção de culturas organizacionais mais humanas, resilientes e preparadas para lidar com as exigências do mercado atual.

Os dados obtidos na presente pesquisa, conduzida com psicólogos e estudantes da área de Recursos Humanos da região da AMREC/SC, evidenciaram a crescente adoção de práticas alinhadas à psicologia positiva nas organizações. Dentre os principais recursos utilizados, destacam-se o reconhecimento das forças individuais, os feedbacks positivos, as ações de gratidão, a escuta ativa e o incentivo ao propósito no trabalho. Tais práticas têm contribuído, segundo os participantes, para melhorias perceptíveis no clima organizacional, no engajamento das equipes, na saúde mental dos colaboradores e no fortalecimento dos vínculos interpessoais.

O papel do psicólogo organizacional emergiu como elemento central nesse cenário. Os respondentes apontaram que esse profissional atua como facilitador de mudanças culturais, sendo responsável tanto por sensibilizar as lideranças quanto por planejar e executar intervenções que promovam o florescimento humano nas organizações. Sua atuação vai além do suporte individual: ela está ligada à construção de estratégias coletivas que alinhem bem-estar e produtividade, fortalecendo valores como respeito, empatia, cooperação e reconhecimento.

A pesquisa demonstrou que a implementação de práticas de Psicologia Positiva tem gerado impactos positivos amplamente reconhecidos pelos profissionais da área. Os benefícios mais mencionados foram:

1. Melhoria significativa no clima organizacional;
2. Aumento do engajamento e da motivação dos colaboradores;
3. Fortalecimento das relações interpessoais e do senso de pertencimento;
4. Redução de conflitos e afastamentos por estresse, promovendo bem-estar emocional;

5. Valorização do mérito e incentivo à produtividade, por meio de programas de reconhecimento;
6. Retenção de talentos e maior integração entre equipes.

Tais efeitos foram observados tanto em organizações com estruturas formais de cultura positiva quanto naquelas que adotam ações pontuais, como campanhas de elogios, gamificação e rodas de escuta.

Apesar dos avanços, os resultados também revelaram desafios importantes para a consolidação dessas práticas. Os principais pontos críticos relatados foram:

1. Resistência de lideranças, especialmente aquelas com foco operacional;
2. Dificuldade em manter a constância das ações, sobretudo em contextos de alta demanda;
3. Falta de estrutura formal ou integração com o planejamento estratégico de RH;
4. Carência de indicadores específicos e métricas sistemáticas de bem-estar;
5. Risco da positividade tóxica, quando as práticas são aplicadas sem preparo, contexto ou escuta real dos colaboradores.

Foi recorrente o alerta para os efeitos negativos de ações mal aplicadas, que, ao invés de promoverem bem-estar, podem reforçar discursos de silenciamento emocional e gerar desconforto nas equipes.

A mensuração dos impactos das práticas positivas também se apresentou como um ponto crítico. Embora algumas organizações utilizem indicadores como clima organizacional, rotatividade e engajamento, ainda há um caminho a percorrer para que a avaliação subjetiva do bem-estar seja integrada de maneira sistemática à gestão estratégica de pessoas.

Dessa forma, os achados desta pesquisa reforçam a importância de investir no desenvolvimento contínuo de competências dos psicólogos organizacionais, com ênfase em práticas baseadas em evidências, alinhadas à cultura e às necessidades específicas de cada organização. Além disso, destaca-se a necessidade de aprofundar a discussão sobre a institucionalização da Psicologia Positiva como uma abordagem legítima e eficaz no campo organizacional, com potencial para promover não apenas saúde psicológica, mas também inovação, desempenho e sustentabilidade organizacional.

Por fim, recomenda-se que futuras pesquisas aprofundem a investigação sobre os critérios de avaliação da efetividade dessas práticas, bem como sobre estratégias de engajamento das lideranças e da equipe na consolidação de uma cultura

organizacional positiva. A Psicologia Positiva, quando aplicada de forma crítica, ética e contextualizada, tem potencial para se tornar um dos principais pilares da atuação do psicólogo organizacional no século XXI.

Referências

ALMEIDA, L. S. **Psicologia organizacional e do trabalho: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2017.

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. **Trabalho e bem-estar: modelos teóricos e evidências empíricas**. São Paulo: Atlas, 2018.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BORGES, L. O.; YAMAMOTO, O. H. **Psicologia e sentido do trabalho**. In: BASTOS, A. V. B.; ZANELLI, J. C. (org.). **Trabalho e identidade: perspectivas psicológicas**. Porto Alegre: Artmed, 2021. p. 95–118.

BORGES-ANDRADE, J. E.; PAGOTTO, L. F. **Capacitação, desenvolvimento e reconhecimento nas organizações**. In: ZANELLI, J. C.; BASTOS, A. V. B. (org.). **Gestão de pessoas: fundamentos e tendências**. Porto Alegre: Artmed, 2018. p. 201–222.

CSIKSZENTMIHALYI, M. **Flow: a psicologia do alto desempenho e da felicidade**. São Paulo: Saraiva, 2014.

DAMÁSIO, B. F. **Psicologia positiva: uma introdução**. São Paulo: Vetor, 2014.

FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M.; SANTOS, J. C. Práticas de gestão e bem-estar no trabalho: um modelo de promoção. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 19, n. 1, p. 1–10, 2019. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/2313/>. Acesso em: maio 2025.

FERREIRA, P. L.; CARMO, M. P. Psicologia positiva: uma abordagem científica para a promoção da saúde e bem-estar. **Revista Brasileira de Psicologia Positiva**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 1–18, 2019. Disponível em: <https://rbpp.com.br/>. Acesso em: maio 2025.

FREDRICKSON, B. L. **Positividade: a pesquisa de ponta que revela a razão para uma vida melhor**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2013.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LYUBOMIRSKY, S. **A ciência da felicidade**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 13. ed. São Paulo: Hucitec, 2010.

MORIN, E. M. **O sentido do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2017.

NORONHA, A. P. P.; BASTOS, A. V. B. Psicologia positiva nas organizações. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, Brasília, v. 17, n. 1, p. 1–6, 2017. Disponível em: <https://pepsic.bvsalud.org/>. Acesso em: maio 2025.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Bem-estar no trabalho: relações com fatores organizacionais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília, v. 24, n. 1, p. 63–70, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/>. Acesso em: maio 2025.

PEREIRA, C. R.; TEIXEIRA, M. A. P. Psicologia positiva e relações interpessoais no trabalho: reflexões sobre potencialidades. *Revista Brasileira de Psicologia Organizacional*, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 23–33, 2019. Disponível em: <https://rbpo.emnuvens.com.br/>. Acesso em: maio 2025.

SCHAUFELI, W. B. Engajamento no trabalho: um modelo integrativo. In: TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. (org.). *Psicologia positiva nas organizações*. Petrópolis: Vozes, 2010. p. 35–56.

SELIGMAN, M. E. P. *Florescer: uma nova compreensão sobre a natureza da felicidade e do bem-estar*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, S. Vínculos e saúde no trabalho: o papel das emoções positivas. In: SIQUEIRA, M. M. M. (org.). *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 137–158.

SILVA, S. A.; FERREIRA, M. C. Capital social e bem-estar nas organizações. In: MENDES, A. M.; FERREIRA, M. C. (org.). *Bem-estar e saúde nas organizações: fundamentos e aplicações*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2020. p. 205–220.

SOUZA, D. A.; MENDONÇA, H. Engajamento no trabalho: uma revisão da produção científica nacional. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, Brasília, v. 17, n. 1, p. 103–111, 2017. Disponível em: <https://pepsic.bvsalud.org/>. Acesso em: maio 2025.

TOLFO, S. R.; PICCININI, V. C. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 11, n. 2, p. 305–326, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/>. Acesso em: maio 2025.

VASCONCELLOS, E. P. G. *Psicologia positiva: teorias e aplicações*. Porto Alegre: Artmed, 2014.

ZANINI, M. T. F.; MIGUÉIS, C. P. Confiança nas organizações: teoria e prática. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 17, n. 5, p. 102–128, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/>. Acesso em: maio 2025.