

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



ANA CAROLINA COSTA CALDEIRA

FELICIDADE E BEM-ESTAR NO TRABALHO

João Monlevade

2021

ANA CAROLINA COSTA CALDEIRA

FELICIDADE E BEM-ESTAR NO TRABALHO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenadoria do Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto, campus João Monlevade como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientadora: Dr^a Eva Bessa Soares

João Monlevade

2021

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

C146f Caldeira, Ana Carolina Costa.
Felicidade e bem-estar no trabalho. [manuscrito] / Ana Carolina Costa
Caldeira. - 2021.
72 f.: il.: color., gráf., tab..

Orientadora: Profa. Dra. Eva Bessa Soares.
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas. Graduação em Engenharia de
Produção .

1. Ambiente de trabalho. 2. Bem-estar. 3. Engenharia de Produção. 4.
Felicidade. 5. Liderança Positiva. 6. Psicologia positiva. 7. Saúde Mental.
I. Soares, Eva Bessa. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 658.5

Bibliotecário(a) Responsável: Flavia Reis - CRB6-2431



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
REITORIA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ICEA



FOLHA DE APROVAÇÃO

Ana Carolina Costa Caldeira

Felicidade e bem-estar no trabalho

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de produção da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de engenheira de produção.

Aprovada em 09 de dezembro de 2022

Membros da banca

Doutora Eva Bessa Soares - Orientadora - Universidade Federal de Ouro Preto
Doutora Rita de Cássia Oliveira - Universidade Federal de Ouro Preto
Mestre - Viviane da Silva Serafim - Universidade Federal de Ouro Preto

Eva Bessa Soares, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 11/04/2022



Documento assinado eletronicamente por **Eva Bessa Soares, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 12/04/2022, às 17:58, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0309461** e o código CRC **421480E6**.

Referência: Caso responda este documento, indicar expressamente o Processo nº 23109.004573/2022-13

SEI nº 0309461

R. Diogo de Vasconcelos, 122, - Bairro Pilar Ouro Preto/MG, CEP 35400-000
Telefone: (31)3808-0817 - www.ufop.br

AGRADECIMENTO

Agradeço a Deus pelo presente diário da vida, pela saúde, pela alegria que faz morada em meu coração, pelo ar que respiro sem dificuldade e pela sua misericórdia infinita que nunca me desamparou ao longo de minha vida.

Agradeço a meus pais por todo esforço que sempre fizeram por mim e pela minha educação, pelo suporte ao morar em outro estado, por todo o carinho e por todo o amor.

Agradeço à minha irmã pelas histórias compartilhadas, pelas risadas, por sempre estar presente em minha vida nos melhores momentos. Agradeço à Rafaela, minha afilhada tão especial e querida, por ter trazido um sopro novo de alegria e felicidade para a minha vida.

Agradeço aos meus amigos, Diego Souza e Maurício Alvarenga, por terem sido peças essenciais na minha trajetória da faculdade e ainda permanecerem em minha vida me mostrando o significado de amizade.

Agradeço a todos que colaboraram de alguma forma na minha vida, que me ensinaram, que trouxeram alegria nos momentos oportunos e aprendizados quando eu mais precisava. Agradeço também a todos da Inova que participaram da minha vida e a todos os profissionais com os quais tive e tenho a oportunidade de trabalhar.

Agradeço à professora Eva por ter sugerido este tema incrível e que me fez tão feliz ao estudar e aprender tanto sobre empatia, felicidade e como pode ser simples mudar a realidade à qual estamos inseridos.

Não poderia jamais deixar de agradecer ao Flávio, da seção de ensino do ICEA-JM, por tanto suporte e apoio durante toda a minha graduação. Ah! Se todos os profissionais fossem humanos como o Flávio é... O mundo com certeza seria um lugar muito melhor!

Por fim, agradeço a todos os meus familiares e amigos, por celebrarem comigo minhas conquistas e por compartilharmos alegria ao longo da vida, que sigamos sempre assim.

“O amor satisfaz as necessidades fundamentais porque a necessidade fundamental é a necessidade de amar.”

Patrícia Nunes.

RESUMO

Em conformidade com a preocupação da melhoria da qualidade de vida e do bem-estar dos funcionários, as empresas têm se aliado à psicologia organizacional, que exerce atividades e processos voltados para a valorização do profissional, criando um ambiente de trabalho confortável para que o colaborador possa desempenhar bem suas atividades e assim alcançar as metas estipuladas, o que acaba gerando um aumento de produtividade e de diferenciais competitivos diante dos concorrentes. Atualmente, diante do número de pessoas diagnosticadas com ansiedade e depressão, questões de melhorias ergonômicas vêm ganhando cada vez mais força nas empresas. O mercado de trabalho já compreendeu a relação trabalho vs. saúde mental e a importância de abordar esse assunto. No entanto, pouco se fala sobre a promoção de felicidade e bem-estar no ambiente de trabalho, sobre a liderança positiva e como um engenheiro de produção pode auxiliar nesta jornada. Uma das competências mais exigidas de um engenheiro de produção nos dias de hoje é a liderança de processos e pessoas, o que justifica a necessidade de elucidar acerca da liderança com viés na psicologia positiva para que as forças e virtudes pessoais e da equipe sejam potencializadas, aumentando os resultados e a produtividade da empresa, além de garantir felicidade e bem-estar no trabalho para cada indivíduo. O presente trabalho apresenta como objetivo geral mostrar como um engenheiro de produção pode contribuir para a promoção da felicidade e do bem-estar no contexto laboral. Para cumprir este objetivo, realizou-se uma revisão da literatura, observações *in loco* por quatro meses em uma mineradora para investigar qual era a relação da equipe com o bem-estar e a felicidade no trabalho, além da execução de entrevistas semiestruturadas com vinte colaboradores de um setor produtivo para coleta e posterior análise dos dados. Após o estudo no setor, foi criado um projeto interno que propôs três atividades proporcionadoras de felicidade e bem-estar no trabalho, as quais um(a) engenheiro(a) de produção pode executar de forma simples e inovadora.

Palavras-chave: Engenharia de Produção. Bem-estar. Felicidade. Liderança Positiva. Psicologia Positiva. Saúde Mental.

ABSTRACT

In accordance with the concern of improving the quality of life and well-being of employees, companies have allied themselves with organizational psychology, which carries out activities and processes aimed at valuing the professional, creating a comfortable work environment for the employee to can perform its activities well and thus achieve the stipulated goals, which ends up generating an increase in productivity and competitive advantages over competitors. Currently, given the number of people diagnosed with anxiety and depression, ergonomic improvement issues are gaining more and more strength in companies. The labor market has already understood the connection between work and mental health and the importance of addressing these issues. However, little is said about promoting happiness and well-being in the workplace, or about positive leadership, and how a production engineer can help on this journey. One of the most required skills of a production engineer these days is the ability to manage the process and to lead people, which justifies the need to elucidate on leadership with a bias on positive psychology so that personal virtues and team strengths are leveraged, increasing the results and productivity of the company, in addition to ensuring happiness and well-being at work for each individual. The present work presents a general objective to show how a production engineer can contribute to the promotion of happiness and well-being in the work environment. To accomplish this objective, beyond the literature reviwie, on-site observations were carried out for four months in a mining company to investigate the relationship between the team and their well-being and happiness, in addition to carrying out semi-structured interviews with twenty employees from a productive sector of the mining company to collect nad analyse the data. After studying in the sector, an internal project was created that proposed three activities that can promote happiness and well-being at work, which a production engineer can perform in a simple and innovative way.

Key-words: Production Engineering. Well-being. Happiness. Positive Leadership. Positive Psychology. Mental Health.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Gráfico da relação entre o tempo de vida de um indivíduo e o tempo de convívio com os colegas de trabalho	13
Figura 2 - Pirâmide de Maslow	40
Figura 3 – Organograma da empresa escolhida para o estudo	52
Figura 4 - Projeto Promoção do bem-estar no ambiente da produção das USINAS 5 a 7	59

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição dos cargos entrevistados por gênero

62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Distribuição de Cargos entre os entrevistados	51
Quadro 2 – Relação individual com a felicidade e o bem-estar subjetivo no trabalho	54

LISTA DE SIGLAS

ABEPRO – Associação Brasileira de Engenharia de Produção

RH – Recursos Humanos

PEC – Proposta de Emenda à Constituição

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 OBJETIVO GERAL	14
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 A ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SUAS ÁREAS DE ATUAÇÃO	16
2.2 A ENGENHARIA DO TRABALHO	17
2.3 A ESCOLA DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA: ORIGEM DE PROJETO E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	18
2.4 A ABORDAGEM DA ENGENHARIA DO TRABALHO NO CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO NA UFOP	20
2.5 A ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E A IMPORTÂNCIA DA VERTENTE GENTE E GESTÃO	21
2.6 ERGONOMIA	23
2.7 A PSICOLOGIA DO TRABALHO	24
2.8 AS DUAS VERTENTES DA PSICOLOGIA SEGUNDO SELIGMAN	26
2.8.1 A PSICOLOGIA POSITIVA	26
2.8.3 QUALIDADE DE VIDA	32
2.8.4 FELICIDADE	33
2.9 A PSICOLOGIA POSITIVA NO CONTEXTO DE TRABALHO	34
2.9.1 A LIDERANÇA NO PROCESSO DE PROMOÇÃO DO BEM-ESTAR NO TRABALHO	35
2.9.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL POSITIVO - COP	42

2.9.3 AUTONOMIA	44
2.9.4 O FLOW.....	44
2.9.5 O BEM-ESTAR NO TRABALHO.....	46
2.9.6 GESTÃO DE PESSOAS X GESTÃO DAS PESSOAS	47
2.10 BENEFÍCIOS DA IMPLANTAÇÃO DA PSICOLOGIA POSITIVA NAS EMPRESAS	48
2.11 RESULTADOS DO INVESTIMENTO EM QUALIDADE DE VIDA DOS TRABALHADORES	49
3 METODOLOGIA.....	50
3.1 CLASSIFICAÇÃO	50
3.2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	52
4 RESULTADOS	53
5 DISCUSSÕES.....	56
6 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO PARA O PROBLEMA DE PESQUISA.....	58
7 CONCLUSÃO.....	61

1 INTRODUÇÃO

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Ao longo da história do capitalismo, com a dinamização do processo de produção, passou-se a investir em uma organização de trabalho mais lucrativa, visando maiores produções em menores tempos. Como este ritmo de trabalho era muito intenso e tinha como principal objetivo o lucro, para obtê-lo era preciso uma mão-de-obra de baixo custo, o que acarretava como consequência a exploração dos trabalhadores (ALFAYA, 2015; NASCIMENTO, [s.d]).

Em decorrência das pressões sofridas em ambientes produtivos hostis, com pouca ou nenhuma preocupação com a saúde e bem estar dos trabalhadores, salários incompatíveis com o esforço físico e com o desgaste mental, além de longas jornadas de trabalho, muitas doenças psíquicas foram desencadeadas. Neste sentido, Corbanezi e Santos (2021), explicitam que na primeira metade do século XX, a depressão era apenas uma síndrome reconhecível na maior parte das doenças mentais (psicoses e neuroses), e que não era objeto de nenhuma atenção particular em nossa sociedade. No entanto, tudo se transformou nos anos 1970, quando a epidemiologia psiquiátrica mostrou que a depressão era a perturbação mental mais corrente no mundo, enquanto os psicanalistas percebiam um nítido crescimento de deprimidos entre seus clientes (CORBANEZI E SANTOS, 2021).

Outro contexto que agrava e provoca a depressão e a ansiedade é o da globalização, no qual vivemos o conceito VUCA (volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade) que determina que tudo muda o tempo inteiro devido à volatilidade, que o mercado e a sociedade são complexos e instáveis, que o consumismo e a necessidade de inovações e do aumento de lucros e da produção são constantes e acabam por fazer com que, muitas vezes, sejam desencadeadas a ansiedade e a depressão (SILVA, 2020).

Em consequência disto, em publicação de 2009 a Organização Mundial da Saúde (OMS) apontava que em 2030 a depressão deverá se tornar a doença mais comum do mundo, afetando mais pessoas do que qualquer outro problema de saúde, incluindo câncer, doenças cardíacas, consequências de acidentes de trânsito e doenças cerebrovasculares.

Resultado de um amplo processo de institucionalização dos direitos humanos e da incorporação do elemento mental no conceito de saúde da OMS, o discurso da saúde mental estabelece objetivos centrais como substituir o modelo hospitalocêntrico, humanizar e priorizar o tratamento em atenção primária, prevenir e desestigmatizar os transtornos mentais e promover a saúde mental (CORBANEZI E SANTOS, 2021).

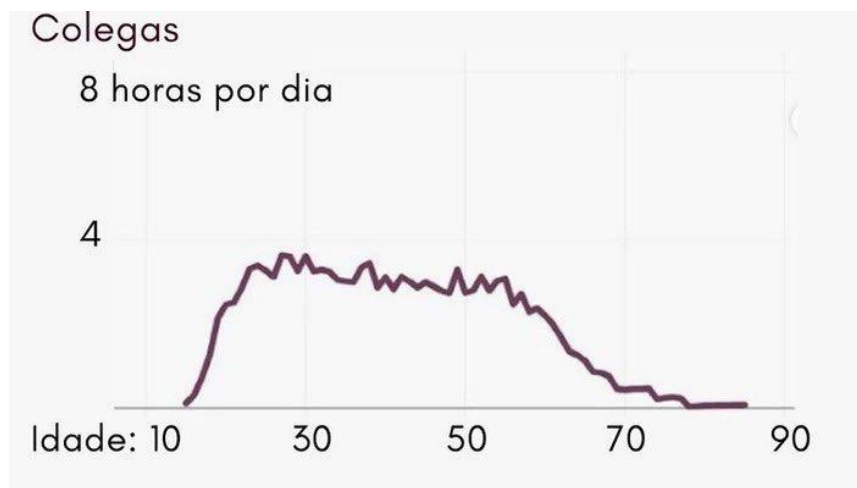
Atualmente, é sabido que as empresas buscam cada vez mais investir na melhoria contínua de processos, produtos com melhor qualidade, serviços inovadores, novas tecnologias, equipamentos e métodos, porém, diante do exposto, é necessário primordialmente que as organizações invistam no bem-estar de pessoas. Empresas que investem no bem-estar das pessoas, além de colaborarem com a prevenção de doenças, melhoram a qualidade de vida do colaborador e aumentam seus resultados (SODEXO, 2016).

Para exemplificar a ideia da importância da promoção da felicidade e do bem-estar no ambiente corporativo, pode-se citar o cenário pandêmico atual no qual diversas empresas adotaram medidas que incentivam o cuidado e a manutenção da saúde mental e do bem-estar para os trabalhadores. Devido ao isolamento social, muitas empresas adotaram o regime *home-office* e tiveram que desenvolver estratégias para estimular o cuidado com a saúde física e mental, como por exemplo palestras *online* abordando temas sobre saúde emocional em tempos de pandemia, incentivos financeiros para a compra de equipamentos ergonômicos, contratação de serviços terceirizados para a prática de exercícios *online* por meio de um aplicativo, entre outros (G1, 2020).

Uma pesquisa realizada pela *American Time Use Survey* por Steven Bartlett (2018), mostrou os seis gráficos mais importantes da vida de um ser humano.

Um deles refere-se ao tempo que, em média, as pessoas passam com seus colegas de trabalho ao longo de suas vidas, a seguir.

Figura 1 - Gráfico da relação entre o tempo de vida de um indivíduo e o tempo de convívio com os colegas de trabalho



Fonte: Imagem da *internet* (2018).

Disponível em: <https://mobile.twitter.com/Tiagogreis/status/1428183326427385862>

Em média, as pessoas passam mais tempo com seus *co-workers*, isto é, colegas de trabalho, do que com suas próprias famílias, o que já se torna uma razão mais do que suficiente para a promoção de um ambiente seguro, saudável, alegre, feliz e no qual as pessoas, seus respectivos limites e necessidades são respeitados. Diante do explicitado, este trabalho visa descobrir como responder a seguinte pergunta norteadora: como um engenheiro de produção pode colaborar para a promoção e a melhoria da felicidade e do bem-estar dos colaboradores de uma empresa?

O presente trabalho encontra-se dividido em 7 (sete) capítulos, sendo o capítulo 1 (um) a Introdução que tem como objetivo a contextualização do tema do trabalho, elucidar os objetivos geral e específicos, além de trazer a justificativa para este trabalho. O capítulo 2 (dois) apresenta o Referencial Teórico, que abordará os conceitos presentes na literatura existente a respeito dos temas abordados. Já o capítulo 3 (três) apresenta a Metodologia de Pesquisa, que irá descrever os métodos de coleta de dados utilizados para o desenvolvimento do

estudo. O capítulo 4 (quatro) apresenta os resultados obtidos a partir da análise dos dados coletados e uma breve contextualização da empresa. O capítulo 5 (cinco), aborda as Discussões levantadas a partir dos resultados obtidos com relação à literatura consultada para a realização do trabalho. O Capítulo 6 (seis) apresenta a proposta de intervenção para o problema de pesquisa. Por fim, o capítulo 7 (sete) conclui o trabalho e mostra ponderações sobre a pesquisa, bem como sugestões para trabalhos futuros.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Identificar como um engenheiro de produção pode promover e/ou auxiliar no desenvolvimento de ações embasadas na psicologia positiva, que propiciem e melhorem a felicidade e o bem-estar para os colaboradores de uma mineradora.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar como a rotina de trabalho de um setor produtivo de uma mineradora influencia no cuidado e na manutenção do bem-estar;
- Identificar como o trabalho influencia no bem-estar dos trabalhadores de uma mineradora multinacional no que tange a felicidade, a satisfação, o desempenho de atividades proporcionadoras do *flow* etc;
- Propor atividades que um engenheiro de produção pode promover que colaboram para a felicidade e bem-estar dos trabalhadores;
- Apresentar os benefícios da Psicologia Positiva no ambiente de trabalho;
- Demonstrar a influência das lideranças na manutenção e na promoção do bem-estar no trabalho por meio de atividades incluídas na rotina do setor produtivo.

1.3 JUSTIFICATIVA

Com o ritmo de trabalho intenso e as doenças laborais aumentando cada vez mais, muitas organizações já entenderam a importância da criação de estratégias no âmbito gente e gestão, uma vez que a importância da saúde

psicológica de seus colaboradores e a positividade e bem-estar subjetivo no trabalho são fatores cruciais para um bom desempenho de seu quadro de funcionários (BRESSAN, 2017).

Segundo a ABEPRO (2018), é uma das funções exigidas para um engenheiro de produção a capacidade de gerir recursos humanos. Além disso, de acordo com Dias (2014), uma das habilidades mais procuradas pelo mercado em um Engenheiro de Produção é a liderança, portanto é comum ver esse profissional ocupando cargos de gestão nos quais é preciso além de realizar a gerência de recursos físicos, financeiros e processos, realizar a gestão das pessoas também.

Neste sentido, torna-se extremamente essencial que o engenheiro de produção saiba como gerir pessoas e, nesta vertente, saiba promover a felicidade e bem-estar no trabalho por meio da gestão positiva para que haja em sua equipe tanto pessoas trabalhando com propósitos alinhados à empresa quanto um aumento da produtividade da organização.

Para Nunes (2008), se procurarmos no meio científico produções que analisam a origem de doenças e patologias mentais teremos um grande número de artigos e estudos, no entanto não encontramos muitos exemplares que procuram compreender o que proporciona o bem-estar e a felicidade individual. Esta realidade é incoerente, até mesmo, com a natureza humana, pois a necessidade humana de se sentir bem é uma questão irrevogável.

A psicologia positiva é uma vertente da psicologia que surgiu nos anos 2000 por seu principal fundador Martin Seligman, que propõe alcançar o entendimento científico e efetivo de como ajudar indivíduos, famílias, instituições e a comunidade em geral a prosperar e desenvolverem suas forças e virtudes, de modo a atingir maior felicidade e bem-estar (SELIGMAN, 2002).

Neste sentido, a psicologia positiva proporciona a liderança positiva, que tem como principal objetivo potencializar as forças e virtudes nos indivíduos e, conseqüentemente, nas equipes. Embora o movimento da expansão da psicologia positiva no Brasil, como afirma Pureza *et al.* (2012), tenha tido como um importante marco a criação da Associação de psicologia positiva da América

Latina (APPAL) em 2010 e a realização da primeira conferência Brasileira de psicologia positiva no Rio de Janeiro, em 2011, o crescente interesse nesta área não está acontecendo de forma expressiva no país.

De maneira análoga, Pureza *et al.*, (2012), identificou em seus estudos algumas lacunas importantes como, por exemplo, a quase ausência de estudos sobre a psicologia positiva que contemplem áreas importantes como a psicologia clínica e a organizacional. Além disso, Pureza *et al.*, (2012) obteve como resultado do estudo a constatação de que as principais atuações da psicologia positiva eram em áreas escolares, familiares, em áreas de processos psicológicos básicos, e em áreas da saúde, o que justifica a necessidade de trazer luz a este assunto no contexto profissional.

Além de não serem achados com facilidade estudos sobre a relação da psicologia positiva no contexto organizacional no Brasil, também não foram encontrados nos periódicos da engenharia de produção artigos científicos que tratam deste tema, inclusive na ABEPRO. Portanto, este trabalho visa despertar a importância de dialogar sobre esse tema, bem como explicitar os benefícios que a psicologia positiva e a gestão positiva podem trazer para a vida de cada indivíduo, seu ciclo social e da organização na qual trabalha (SELIGMAN, 2004).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SUAS ÁREAS DE ATUAÇÃO

Para a ABEPRO (2018), compete à Engenharia de Produção o projeto, a implantação, a operação, a melhoria e a manutenção de sistemas produtivos integrados de bens e serviços, envolvendo homens, materiais, tecnologia, informação e energia. Compete ainda especificar, prever e avaliar os resultados obtidos destes sistemas para a sociedade e o meio ambiente, recorrendo a conhecimentos especializados da matemática, física, ciências humanas e sociais, conjuntamente com os princípios e métodos de análise e projeto da engenharia. (Elaborado a partir de definições do *International Institute of*

Industrial Engineering – IIIE – e Associação Brasileira de Engenharia de Produção – ABEPRO) (ABEPRO, 2020).

Ainda de acordo com a ABEPRO (2020), produzir é mais que simplesmente utilizar conhecimento científico e tecnológico. É necessário integrar fatores de naturezas diversas, atentando para critérios de qualidade, eficiência, custos etc. A ABEPRO (2020), ainda complementa que a Engenharia de Produção, ao voltar a sua ênfase para as dimensões do produto e do sistema produtivo, vincula-se fortemente com as ideias de projetar e viabilizar produtos, projetar e viabilizar sistemas produtivos, planejar a produção, além de produzir e distribuir produtos que a sociedade valoriza. Essas atividades, tratadas em profundidade e de forma integrada pela Engenharia de Produção, são fundamentais para a elevação da competitividade do país.

A ABEPRO elenca dez áreas da engenharia de produção (EP) e faz-se importante citar que cada área possui suas respectivas subáreas. As dez áreas da EP são: Engenharia de Operações e Processos da Produção, Logística, Pesquisa Operacional, Engenharia da Qualidade, Engenharia do Produto, Engenharia Organizacional, Engenharia Econômica, Engenharia do Trabalho, Engenharia da Sustentabilidade e Educação em Engenharia de Produção.

2.2 A ENGENHARIA DO TRABALHO

A partir das áreas supracitadas, toma-se como objeto de estudo desta seção do presente trabalho de conclusão de curso a Engenharia do Trabalho. De acordo com a ABEPRO (2020), esta vertente da EP tem como definição o projeto, o aperfeiçoamento, a implantação e a avaliação de tarefas, sistemas de trabalho, produtos, ambientes e sistemas para fazê-los compatíveis com as necessidades, habilidades e capacidades das pessoas visando a melhor qualidade e produtividade, preservando a saúde e a integridade física dos colaboradores. Ademais, a referida associação afirma que os conhecimentos de um engenheiro de produção são usados na compreensão das interações entre os humanos e outros elementos em um sistema. A Associação também afirma que esta área

trata da tecnologia da interface máquina – ambiente – homem – organização (ABEPRO, 2020).

Serão abordadas brevemente, as subáreas da Engenharia do Trabalho baseadas nas definições da ABEPRO, as quais elencam a sequência a seguir: Projeto e Organização do Trabalho, Ergonomia, Sistemas de Gestão de Higiene e Segurança do Trabalho e Gestão de Riscos de Acidentes do Trabalho.

2.3 A ESCOLA DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA: ORIGEM DE PROJETO E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Para Taylor e Fayol, integrantes da escola clássica de administração, a organização e o projeto do trabalho deveriam contemplar os seguintes parâmetros: divisão do trabalho, desenho de cargo, estudo dos tempos e movimentos, especialização, autoridade, responsabilidade, unidade de comando, unidade de direção, centralização e uma escala hierárquica (TAYLOR, 1989; FAYOL, 1994).

Taylor (1989), afirmava que a divisão do trabalho em tarefas elementares era a melhor forma de se projetar o trabalho de um operário. Os teóricos clássicos basearam-se na ideia de que quanto mais um determinado trabalho sofrer fragmentações, mais específico tornar-se e mais repetitivo for, melhor capacitado poderá ser o trabalhador para realizar a tarefa (ETZIONI, 1976).

Desta forma, para garantir a precisão na realização de uma tarefa, Taylor (1989) defende que as instruções de execução deveriam ser passadas por escrito, em uma espécie de documento de procedimento operacional, respondendo, preferencialmente, às seguintes perguntas: “o que fazer?”; “quem vai fazer?”; “quando deve ser feito?”; “como deve ser feito?”; e “que ferramentas irá utilizar?”. Estas mesmas instruções deveriam fornecer mecanismos para a checagem da realização correta da tarefa. Taylor (1989), ainda argumenta que qualquer trabalho poderia ser melhor executado e economicamente mais viável se fosse efetuada uma subdivisão das atividades a serem realizadas. A tarefa, portanto, constituía-se na menor fragmentação possível dentro da divisão do trabalho em uma organização.

Fayol (1994), da mesma forma que Taylor, também acreditava que o primeiro princípio a ser levado em consideração na organização e no projeto do trabalho seria a divisão do trabalho. Esta divisão serviria tanto para a especialização do trabalho quanto para a especialização do trabalhador. A aplicação da divisão do trabalho no sentido vertical e no sentido horizontal traria como consequências para a estrutura da empresa a necessidade de especialização das funções e a separação dos poderes, respectivamente (FAYOL, 1994).

No sentido horizontal, dividir o trabalho significa separar as funções, ou seja, a divisão do trabalho horizontal revela os mais diferentes tipos de atividades desenvolvidas pela empresa. Já a divisão do trabalho no sentido vertical provoca a separação dos poderes, isto é, define a hierarquia da empresa. Desta forma, para cada posição específica ocupada por determinada pessoa na hierarquia, seria atribuída um grau de autoridade e de responsabilidade correspondentes (MENDES, CHITERO & MEURER [s.d.]).

Para Mendes, Chitero & Meurer, a divisão de trabalho proposta por Taylor (1989) e Fayol (1994), além de definir as funções, a hierarquia de autoridade, o número de subordinados e a amplitude do controle, também definia de que forma deveriam ser os relacionamentos entre os membros da organização. Na organização do trabalho sugerida por Taylor (1989) e Fayol (1994), as relações pessoais entre os trabalhadores deveriam ocorrer em decorrência das especificidades do cargo ocupado pelo empregado.

Em síntese, após ler os parágrafos expostos acima, pode-se concluir de onde surgiu a vertente da organização de trabalho - que em muitas empresas de cunho mais conservador perdura até os dias atuais - caracterizada pela divisão dos trabalhos, a hierarquia de controle advinda da gestão vertical, a responsabilidade do indivíduo responsável em vez da equipe responsável, a repetição da atividade produtiva de cada colaborador visando a profissionalização e a *expertise* em determinada atividade, visando o fim e não o meio e, principalmente, a falta de autonomia dos colaboradores que apenas precisam seguir um padrão e cumprir ordens.

2.4 A ABORDAGEM DA ENGENHARIA DO TRABALHO NO CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO NA UFOP

De acordo com a matriz curricular da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP) disponibilizada pelo Colegiado de Engenharia de Produção (COEP) do Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas (ICEA), os discentes têm o primeiro contato com componentes vinculados à Engenharia do Trabalho no quarto período. Neste período, os alunos são apresentados à disciplina de Ergonomia, que apresenta como conteúdo programático temas como: ergonomia e organização do trabalho, constrangimentos, cargas de trabalho: física, psíquica e cognitiva, e trabalho prescrito e trabalho real na produção contemporânea (UFOP, 2020).

Já no sexto período, os alunos são apresentados à disciplina de Psicologia do Trabalho que traz em seu conteúdo programático os seguintes assuntos encontrados no *site* da própria instituição de ensino: semelhanças e diferenças entre Ergonomia e Psicologia do Trabalho, evolução teórico-prática da psicologia do trabalho: psicologia industrial, psicologia organizacional, psicopatologia e psicodinâmica do trabalho, trabalho e Alienação, sofrimento no trabalho e estratégias defensivas (UFOP, 2020).

No curso de Engenharia de Produção da UFOP do ICEA, os discentes possuem contato direto apenas com essas duas disciplinas que, diante do que foi exposto nos parágrafos supracitados, analisam, criticam, previnem e alertam acerca de diversas situações negativas para o corpo, mente e psicológico que advém do convívio e da rotina no ambiente de trabalho de cada indivíduo. Além disso, essas disciplinas explicitam alguns dos porquês de trabalhadores adoecerem psiquicamente devido ao ambiente corporativo e/ou adquirirem sequelas físicas e mentais como consequência da falta, negligência e/ou desvalorização da ergonomia nos ambientes profissionais.

2.5 A ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E A IMPORTÂNCIA DA VERTENTE GENTE E GESTÃO

Segundo Másculo (2006), uma das competências de um engenheiro de produção é ser capaz de gerenciar e integrar recursos físicos, humanos, financeiros e materiais. Trazendo esses recursos para o viés do tema deste trabalho, é preciso falar sobre o gerenciamento dos recursos humanos. Como gestor de recursos humanos (RH), o engenheiro precisa, primeiramente, considerar e defender o fato de que os empregados são pessoas e, portanto, possuem necessidades específicas.

Atualmente, as empresas têm percebido cada vez mais a importância da valorização e da saúde mental das pessoas para os negócios, por esta razão o interesse no investimento no capital intelectual e na psicologia do trabalho, além dos estímulos ao cuidado do psicológico dos colaboradores tem aumentado significativamente (BRESSAN, 2017; SODEXO, 2016).

À medida em que o interesse nesses investimentos aumenta, o gerenciamento de pessoas torna-se vital para alcançar os objetivos que a organização possui, valorizando e cuidando do bem-estar de seus empregados, uma vez que as empresas dependem de pessoas para existir. É necessário saber como investir nas pessoas de maneira que se sintam estimuladas a desempenhar suas atividades da melhor forma possível, melhorando não somente a produtividade da empresa, mas também a felicidade e as relações interpessoais para proporcionar um bom clima organizacional e a satisfação dos funcionários (BRESSAN, 2016).

Comprovando esta ideia, Banov (2009), afirma que de nada adianta as empresas buscarem aperfeiçoar suas tecnologias e otimizar seus processos se não melhorarem o gerenciamento das pessoas e, sobretudo, investir nelas. Em tempos de tecnologias avançadas e rápidas inovações, diversas pesquisas apontam que as organizações têm investido cada vez mais em inteligências artificiais, aplicativos digitais e formas de tornar seus serviços e produtos mais acessíveis e práticos. Ao mesmo tempo, as empresas que já compreenderam a

importância que seus colaboradores representam para o sucesso de seu negócio também têm investido em aprimorar setores e cargos de liderança como o de recursos humanos e o de gestão de pessoas (ANDRADE *et al.*, [s.d]).

Para Paschoal (2006), ninguém consegue se transformar em outra pessoa ao ingressar no ambiente de trabalho, deixando fora da realidade profissional suas questões pessoais. Uma vez assumida essa realidade, é preciso entender as necessidades dos colaboradores nesta junção trabalho e vida e, mais importante, estar apto a colaborar para que essa junção aconteça da melhor forma possível.

Neste sentido, Almeida (2011), comenta que ao instruir os colaboradores sobre como atingir melhor qualidade de vida, os gestores de RH podem corroborar com o aumento de muitos benefícios às empresas. Como por exemplo, pode-se citar a percepção por parte dos funcionários de que a empresa se preocupa com seu bem-estar, o que acaba por aumentar sua produtividade; há uma diminuição de custos da empresa em relação às doenças de trabalho; o relacionamento interpessoal melhora dentro da empresa, facilitando os processos internos; os funcionários se sentem estimulados a buscar melhora e aprimoramento profissional, o que gera uma melhoria significativa da formação profissional através do grupo, e conseqüentemente, reduz o *turnover*. Ainda segundo Almeida (2011), *turnover* representa à organização a saída de talentos e gastos com demissões e novos processos de contratação.

Portanto, é preciso investir na capacitação de líderes para que sejam bons motivadores e alicerces na construção da felicidade e do bem-estar dos funcionários no ambiente profissional. Chiavenatto (2011), diz que um programa de motivação só funciona de maneira adequada se levar em consideração alguns aspectos que estão relacionados ao trabalho como, por exemplo, a clareza do “o que fazer”, “como fazer” e “o que receber”. Para Chiavenatto (2011), esta clareza resume-se em transformar a rotina normal individual no trabalho em grupo, definindo funções e processos, além de realizar o reconhecimento da equipe e enaltecer a liderança.

Diante do exposto, Paschoal (2006), afirma que a motivação de uma equipe é tarefa de um dirigente, que deve encorajar, inspirar e unir pessoas para a execução das atividades ou metas de uma organização. Além disso, para Paschoal (2006), é tarefa do líder criar condições que ajudarão as pessoas da equipe a encontrar satisfação em seu próprio trabalho, por meio do monitoramento e da avaliação do desempenho das pessoas e grupos para verificar o seu progresso e desenvolvimento.

Em suma, engenheiros de produção, podem – e devem – tornar-se propulsores do bem-estar e da felicidade no ambiente profissional, uma vez que são capazes de realizar uma gestão dos recursos humanos de forma eficiente e planejada.

2.6 ERGONOMIA

Desde a época da escola da administração científica, estava presente no contexto laboral certa preocupação com as condições de trabalho. Taylor (1989), verificou que as condições de trabalho interferiam nos resultados do trabalho, por isso a adequação de instrumentos e ferramentas de trabalho para minimizar esforço e perda de tempo na execução de trabalho já acontecia. Além disso, melhorias no ambiente físico de trabalho, na diminuição do ruído, em uma melhor ventilação e na iluminação eram realizadas para o aumento da produtividade e não para melhoria do bem-estar do colaborador e para a promoção de sua saúde.

Até há algumas décadas, com a evolução da ergonomia no contexto profissional, a preocupação com o bem-estar do trabalhador restringia-se apenas aos riscos para a sua saúde física, provocados pela atividade desempenhada e às questões associadas à segurança. Hoje, esta preocupação estende-se para além da saúde psicológica, envolvendo o relacionamento interpessoal, a organização da vida familiar, o estresse, a saúde mental, o assédio e outros, nem sempre evidentes no decurso do trabalho, mas que interferem no desempenho do trabalhador com consequências negativas, tanto para o próprio trabalhador quanto para a organização (SOUSA, 2015).

Em adição, Sousa (2015), elucida que atualmente a ergonomia nas empresas atenta-se a fatores relacionados com o ambiente físico do trabalho, como a existência de risco, o conforto dos colaboradores, as condições de segurança, o cumprimento dos horários, o ritmo do trabalho e a carga de trabalho.

De forma geral, Seligman (2011), aponta que os trabalhadores buscam além da recompensa material por meio do salário, receber a recompensa emocional e física, por meio da integridade de seu bem-estar físico e emocional, e a ergonomia tem como principal função garantir que isso aconteça.

2.7 A PSICOLOGIA DO TRABALHO

De acordo com Dalbosco, Pisoni e da Rosa ([s.d.]), a psicologia organizacional e do trabalho define-se como um campo de aplicação dos conhecimentos da ciência psicológica às questões relacionadas ao trabalho humano, que visa promover a saúde do trabalhador, sua satisfação em relação ao trabalho e benefícios para a respectiva organização/instituição na qual está inserido.

Similarmente, a psicologia do trabalho para Campos *et al.* (2011), ambiciona a melhoria do ambiente de trabalho e entender fenômenos relacionados à vida do trabalhador em seu contexto pessoal e profissional. Neste contexto, o psicólogo organizacional exerce grande importância na busca pela satisfação do trabalhador para com a empresa/instituição, uma vez que o trabalho é um elemento transformador, não apenas da matéria, mas da vida psíquica, social, cultural, política e econômica (CAMPOS *et al.*, 2011).

É válido citar que em 1933, Mayo divulgou em *The Human Problems of Industrial Civilization* os resultados de seus estudos na pesquisa Hawthorne, do ano de 1920, na *Western Electric Company*, os quais revelaram a importância de se considerar os fatores sociais implicados em uma situação de trabalho, demonstrando inadequações nas teorias de trabalho da Escola Clássica e reforçando a necessidade do desenvolvimento e de melhorias na percepção de saúde e bem estar dos colaboradores (MAYO, 1933).

Para Marques (2019), é quase que impossível nos dias atuais desassociar o estudo do comportamento humano das outras tarefas que uma organização necessita realizar para obter ascensão em seu mercado de atuação. A percepção dos hábitos, costumes e de todas as reações que ocorrem nos seres humanos deve ser analisada também na rotina de uma organização por meio da psicologia do trabalho e do acompanhamento da liderança.

A psicologia do trabalho atua, entre outras áreas, na associação do funcionário sobre a correlação do crescimento da empresa com o seu próprio crescimento. Desta maneira, os funcionários se sentem estimulados, com maior domínio sobre seu trabalho, aumentam o nível de competência, buscam inovar e incentivar uns aos outros, além de trabalhar com maior satisfação e reduzem chances de adoecerem devido ao estresse e à rotina exaustiva do ritmo do trabalho (MARQUES, 2019).

É sabido que as relações humanas nem sempre são simples, no entanto apesar de cada pessoa possuir diferenças em relação ao comportamento dos outros, todos devem se comportar de maneira harmoniosa para que o ambiente de trabalho não se torne um ambiente de insatisfação, já que o comportamento do indivíduo no trabalho, bem como a qualidade de suas relações interpessoais, tem um impacto direto no ambiente e em sua produtividade como um todo. A psicologia do trabalho pode auxiliar na manutenção dessas relações interpessoais e promover atividades que aumentem o senso de pertencimento e satisfação de cada colaborador (BOHRER, 2013).

Por fim, Fernandes *et al.* (2018), explicitam que na era da globalização, a divisão das atividades laborais, aliada à competitividade no mercado de trabalho e o medo do desemprego, muitas vezes fazem com que o trabalhador se sujeite a condições de trabalho ruins, baixos salários, assédios, discriminações, carga horária excessiva de trabalho, além do acúmulo de funções para atingir as metas que são propostas pelas empresas. Esses são alguns dos fatores que contribuem para o surgimento de sintomas ansiosos e depressivos nos trabalhadores, o que corrobora ainda mais para a necessidade da presença da psicologia do trabalho nas organizações atuais.

2.8 AS DUAS VERTENTES DA PSICOLOGIA SEGUNDO SELIGMAN

De acordo com Seligman (2004), a psicologia tinha três missões distintas antes da segunda guerra mundial: curar doenças mentais, tornar a vida das pessoas mais produtivas e identificar e apoiar jovens extremamente talentosos. De maneira análoga, Pureza *et. al* (2012), afirma que antes de 1998, a psicologia havia deixado de lado estudos e pesquisas acerca dos aspectos positivos do ser humano, considerando em suas práticas principalmente os aspectos relacionados ao sofrimento.

Além disso, Seligman (2004), aponta que a psicologia sempre foi orientada para as doenças. Em janeiro de 2000, Seligman e Mihaly Csikszentmihalyi afirmam, em uma edição especial de uma revista que a psicologia não está a produzir suficiente conhecimento sobre o que faz a vida valer a pena ser vivida.

Neste sentido, em 1998, Martin Seligman desenvolve o que chamou de psicologia positiva, cuja proposta é de que a psicologia possa redirecionar seu foco de interesse e deixasse de priorizar exclusivamente a reparação dos danos psicológicos, para que se ocupasse também com as emoções positivas, as virtudes e as forças pessoais como forma de tratar e prevenir as desordens psicológicas.

Contudo, ao defender o foco nas qualidades, de forma nenhuma Seligman (2004) pretende diminuir a importância e a dor associadas ao sofrimento humano, apenas sugere que junto com os defeitos e problemas psicológicos que afetam os indivíduos, suas respectivas qualidades também possam ser exploradas.

2.8.1 A PSICOLOGIA POSITIVA

Para Nunes (2008), a psicologia positiva é o estudo científico de fatores e processos que focam a atenção nas forças e virtudes humanas, em vez de dedicar-se somente às suas falhas e fraquezas. É o estudo com foco em fatores que constroem e solidificam o que de melhor a vida tem para oferecer, em vez de tentar consertar o que a vida, muitas vezes, apresenta como o pior. Ademais,

é o estudo com o enfoque nos processos que se preocupam com a promoção, em indivíduos comuns, da forma mais proveitosa de viver a vida, em vez de se concentrar em um processo apenas de cura de pessoas consideradas emocionalmente desequilibradas (NUNES, 2008).

Nesta ideia, Seligman (2011), defende que a psicologia positiva deve procurar o que verdadeiramente faz as pessoas sentirem-se preenchidas, envolvidas com a vida e com as situações e significativamente felizes.

Como complemento, Nunes (2008), elucida que desde o surgimento da psicologia positiva, muitos estudos estão sendo realizados com temáticas acerca da felicidade, do otimismo, da resiliência, das emoções positivas, das experiências de *flow* – cujo conceito será abordado posteriormente neste trabalho – e, em especial, do bem-estar, que é o tema principal desta área da psicologia.

Em suma, Seligman (2004), elenca três pilares essenciais para descrever e resumir a psicologia positiva, os quais se referem a seus três níveis de atuação. O primeiro nível chama-se básico ou subjetivo, o qual diz respeito ao estudo dos elementos da felicidade, do bem-estar e de temas afins. O segundo nível é chamado de individual, que aborda traços e características individuais considerados positivos. Por último, o terceiro nível é denominado grupal, que trata de virtudes cívicas e instituições como, por exemplo, a família sólida, o trabalho e a democracia, que apresentam características e traços positivos, induzindo os indivíduos à felicidade.

2.8.1.1 O BEM ESTAR

Para Pureza, *et. al* (2012), o conceito de bem-estar foi reestruturado a partir da psicologia positiva, e é compreendido a partir de cinco elementos estruturais, os quais são: as emoções positivas, o engajamento, o sentido, a realização e os relacionamentos positivos.

Neste viés, Camaliente & Boccacandro (2017), defendem que o bem-estar não pode existir somente no pensamento humano e que precisa ser uma combinação

de todos esses fatores que fundamentam o movimento do bem-estar na psicologia positiva. Ainda, Camalione & Boccacandro (2017), afirmam que a maneira com a qual cada indivíduo escolhe viver precisa levar em consideração a maximização de todos esses cinco elementos citados anteriormente.

Por esta razão, vale trazer luz à relação entre os cinco elementos estruturais do bem-estar com o bem-estar no ambiente profissional, que será abordado em alguns tópicos ao decorrer deste trabalho. Afinal, todo e qualquer ser humano baseia-se em buscar sentido para a vida e para o que faz, além de procurar relações positivas que proporcionem emoções positivas que, por consequência, aumentam seu engajamento no ambiente de trabalho.

2.8.1.2. O BEM-ESTAR SUBJETIVO

Ao longo dos últimos anos, o bem-estar subjetivo apresentou um crescente interesse de estudo por parte dos pesquisadores, que podem o chamar com outras denominações como, por exemplo, felicidade, satisfação, estado de espírito, afeto positivo, entre outros. Para alguns autores, o bem-estar subjetivo é também considerado uma avaliação subjetiva da qualidade de vida, por esta razão alguns estudos chegaram à conclusão de que o bem-estar subjetivo se distingue da saúde mental, pois uma pessoa pode ser ou estar desequilibrada psicologicamente e se sentir muito feliz, da mesma forma que uma pessoa pode sentir-se bem em diversos aspectos de sua vida, e ainda assim não se considerar feliz (ALBUQUERQUE E TRÓCCOLI, 2004).

Analogamente, o bem-estar subjetivo, para Sousa (2015), pode ser definido como a percepção que o indivíduo tem acerca da sua qualidade de vida, em termos psicológicos e sociais. Em adição, para Albuquerque e Tróccoli (2004), o bem-estar subjetivo é a compreensão da avaliação que as pessoas fazem sobre suas próprias vidas e o estudo científico da felicidade, o que a causa, o que a destrói e quem a tem.

Campbell (1976), de forma similar, argumenta que o bem-estar subjetivo é uma experiência interna de cada indivíduo. Consequentemente, condições externas subjetivas, tais como a saúde, o conforto, a riqueza e as virtudes, não podem

fazer parte das definições do bem-estar subjetivo, pois apesar dessas condições exercerem certa influência no bem-estar subjetivo, elas não são consideradas inerentes e necessárias a ele.

De acordo com Seligman (2004), o bem-estar subjetivo pode ser medido por 5 (cinco) fatores, os quais são as emoções positivas, o engajamento, o sentido na vida, as realizações positivas e, por fim, os relacionamentos positivos, isto é, a relação com outros indivíduos. Nesta direção, um bem-estar subjetivo elevado inclui frequentes experiências emocionais positivas e satisfação não só com vários aspectos da vida, mas com a vida como um todo.

Por fim, o método mais usual de mensuração do bem-estar subjetivo consiste no uso do autorrelato, no qual o indivíduo julga a satisfação que possui com relação à sua vida e relata a frequência de emoções afetivas recentes de prazer e desprazer. Para Albuquerque e Tróccoli (2004), o autorrelato é a medida mais apropriada para o campo, uma vez que somente o indivíduo pode experimentar seus prazeres e dores e julgar se está satisfeito ou não com sua vida.

2.8.1.2.1 OS 5 FATORES QUE MEDEM O BEM-ESTAR SUBJETIVO

2.8.1.2.2 EMOÇÃO POSITIVA

A emoção positiva, é definida por Seligman (2011), como a “vida agradável”, avaliada pelo o que, de forma subjetiva, as pessoas entendem e descrevem como felicidade e satisfação com a vida. O conceito de emoção positiva é composto por sentimentos como o prazer, o entusiasmo, o êxtase, o conforto e sensações afins, por isso é considerada o elemento hedônico da teoria do bem-estar subjetivo. (SELIGMAN, 2011)

Dentro desse conceito, Leite & Gonçalves ([s.d]), argumentam que em relação às emoções positivas, estão incluídos a experiência máxima de *flow*, a excitação e o controle da situação. Na experiência de *flow*, as atividades, desafios e habilidades do indivíduo estão acima do ponto mediano do padrão convencional; na excitação, a pessoa está enfrentando desafios maiores que suas habilidades e, por esta razão, precisa aperfeiçoá-las para que possa entrar em estado de

flow; já nas situações de controle, as habilidades das pessoas ultrapassam os desafios, o que torna essa situação bastante confortável e pouco desafiadora, no entanto, se a pessoa se dispuser a enfrentar desafios maiores poderá adentrar no estado de *flow*. Leite e Gonçalves ([s.d]), ainda afirmam que o aprendizado costuma acontecer em situações de excitação e de controle, visto que essas estimulam o desenvolvimento de uma complexidade maior.

Em síntese, Nunes (2008), aponta que pessoas que sentem emoções positivas regularmente são, de certa forma, levadas à uma condição de contínuo crescimento e realização, por sentirem-se mais úteis aos outros e poderem transformar as comunidades em organizações sociais mais coesas, harmoniosas e de moral mais elevada, por meio de um comportamento de cooperação que conduza à interações sociais recompensadoras que constroem e fortalecem os laços sociais.

2.8.1.2.3 ENGAJAMENTO

Para Seligman (2004), dedicar-se em uma tarefa e entregar-se completamente à atividade do momento, resumem o segundo elemento da teoria do bem-estar, o engajamento.

O engajamento, para Snyder & Lopez (2009), é o envolvimento do empregado com seu trabalho, o qual apresenta semelhanças com o conceito de *flow*, que segundo Mihaly Csikszentmihalyi (2004), representa o envolvimento dos indivíduos em atividades que correspondam ou desafiem suas habilidades relacionadas a essas atividades. Nesta lógica, Csikszentmihalyi (2004), propõe que as pessoas que experimentam sensações de *flow* na vida cotidiana tendem a ser muito mais felizes, o que complementa a ideia de Snyder & Lopez (2009), que afirmam que as circunstâncias nas quais as habilidades de uma pessoa são compatíveis com uma tarefa desafiadora, as chances de sucesso dessa tarefa são consideravelmente muito maiores.

2.8.1.2.4 SENTIDO NA VIDA

Para Camaliente e Boccalandro (2017), podem exemplificar o sentido, terceiro elemento da teoria do bem-estar, o desejo pelo sucesso profissional, a busca pela inserção no mercado de trabalho e a execução de atividades laborais nas quais o indivíduo sinta-se feliz e útil para a empresa, para a sociedade e para a sua própria vida. De forma adicional, pode-se citar que o sentimento de pertencimento e de servir a algo maior, são consequências da busca desse sucesso profissional, que proporciona ao indivíduo a sensação de inserção à sociedade em que vive, a qual, como se sabe, valoriza e busca de forma efetiva encontrar o sentido de sua vida e das razões pelas quais realizam as atividades do cotidiano.

2.8.1.2.5 REALIZAÇÃO POSITIVA

A realização positiva, segundo Camaliente & Boccalandro (2017), é caracterizada pela concretização de planos, pela conquista de objetivos pessoais e pelo sentimento de sucesso pessoal. De acordo com Seligman (2011), é também o que um ser humano decide fazer apenas por querer e gostar de fazer quando isento de qualquer tipo de coerção.

Realizar planos, para Camaliente & Boccalandro (2017), é um grande facilitador da realização positiva e da felicidade, pois possui os outros elementos do bem-estar como, por exemplo, a emoção positiva, o engajamento e o sentido.

No estudo realizado por Camaliente & Boccalandro (2017), os entrevistados quando perguntados sobre planos para o futuro, evidenciaram que esse fator é muito importante para a felicidade e para a realização positiva, pois todos disseram ter planos, os quais envolviam, em sua maioria, completar a graduação e trabalhar. Este resultado exemplifica como a execução da teoria da psicologia positiva no contexto laboral é importante para impulsionar o alcance do sucesso profissional subjetivo.

No que tange as realizações positivas com os outros, avalia-se a capacidade de cada indivíduo de se relacionar de forma calorosa, de sentir empatia e

intimidade, de amar e de fazer amizades. Essas capacidades, para Camaliente & Boccalandro (2017), são consideradas como fatores principais para o alcance da saúde mental, do bem-estar e da maturidade pessoal.

2.8.1.2.6 RELACIONAMENTOS POSITIVOS (RELAÇÃO COM OUTROS INDIVÍDUOS)

Durante o estudo de Camaliente & Boccalandro (2017), o que mais apareceu nas respostas dos participantes entrevistados como fator mais importante para a felicidade, foram os relacionamentos interpessoais, que correspondem ao quinto elemento da teoria do bem-estar, os relacionamentos positivos.

Em suma, Seligman (2011) diz que “as outras pessoas são o melhor antídoto para os momentos ruins da vida e a fórmula mais confiável para os bons momentos” (p31). Para Snyder & Lopez (2009), “quando as necessidades básicas de amor, afeto e pertencimento do indivíduo não são atendidas, ele se sente solitário e inútil”, o que provoca efeitos a longo prazo, uma vez que o crescimento e desenvolvimento humano é bloqueado quando este se sente desconectado, não amado e desvalorizado.

2.8.3 QUALIDADE DE VIDA

Pereira & Engelmann (1993), propõem que a qualidade de vida seja classificada por dois componentes, o bem-estar objetivo e o bem-estar subjetivo. O bem-estar objetivo analisa os recursos que as pessoas possuem que lhes proporcionam a satisfação das necessidades básicas de vida e de segurança. Esse conceito é composto por dois subcomponentes, o bem-estar econômico, baseado no salário e na renda do indivíduo e o bem-estar sócio demográfico, que inclui moradia, educação, saúde, emprego, lazer, transporte etc. O bem-estar subjetivo, em contrapartida, é composto de quatro subcomponentes que incluem a satisfação com a vida, os afetos positivos e negativos e a felicidade.

De forma prática, a WHOQOL (1995), define como qualidade de vida “a percepção do indivíduo da sua posição na vida, no contexto de cultura e sistema

de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações.”

2.8.4 FELICIDADE

Antigamente, para Camalione & Boccalandro (2017), a felicidade funcionava como um indicador da perfeição humana, um ideal que apenas um ser completo teria, que se caracterizava pela ausência de carências, desejos ou necessidades. Este cenário alterou-se com o surgimento da filosofia socrática, na qual inaugurou-se um paradigma que propõe que a busca pela felicidade é uma tarefa de responsabilidade individual (CAMALIONTE & BOCCALANDRO, 2017).

Nos dias atuais, porém, a felicidade é considerada um valor extremamente importante para o ser humano e, por esta razão, em 2010 uma Proposta de Emenda à Constituição (PEC) ao artigo 6º da Constituição Federal Brasileira foi realizada, chamada PEC da Felicidade, foi aprovada para incluir o direito à busca da felicidade por cada indivíduo e pela sociedade, colocada junto com o direito à educação, saúde, previdência social, proteção, maternidade e infância (Senado Federal, 2010).

De acordo com Diener, Suh & Oishi (1997), o campo de pesquisa sobre a felicidade, o bem-estar subjetivo, a satisfação com a vida e a qualidade de vida, tem investigado como as pessoas avaliam suas vidas pessoais e inclui o estudo de variáveis como vida satisfatória, satisfação no casamento e no âmbito profissional. Para esses autores, o estudo da felicidade está interessado em analisar e compreender o sentimento de alegrias e felicidades duradouras, e não emoções passageiras.

Para Rojas (2005), ser ou não ser feliz é algo fundamental na vida das pessoas, nas famílias, no emprego, na educação, na política, na prática de esportes e em toda ou qualquer manifestação sociocultural. Além disso, Rojas (2005), defende que a felicidade “é a plena realização de si mesmo”. Para realizar-se plenamente, Seligman (2004), propõe que a conquista da felicidade seja um exercício diário, feito com gentileza, originalidade, humor, otimismo e generosidade.

De maneira geral, Nunes (2008), afirma que a alegria surge em contextos considerados como seguros e familiares, por acontecimentos que são interpretados de forma subjetiva como a realização, ou como um progresso que leva um indivíduo em direção à realização de seus objetivos.

Por fim, ao contrário do que se espera, muitas vezes a felicidade não está associada à riqueza, isto se deve ao fato de que um dos resultados obtidos com a pesquisa de Nunes (2008), aponta que em países mais ricos, as pessoas mais ricas não são mais felizes que as mais pobres. Em qualquer país do mundo, as pessoas mais ricas não são mais felizes que as outras pessoas (NUNES, 2008).

2.9 A PSICOLOGIA POSITIVA NO CONTEXTO DE TRABALHO

Ao se pensar nas pessoas em seus ambientes de trabalho e no sofrimento decorrente das condições laborais impostas pela lógica do neocapitalismo, observa-se uma crescente pressão pela alta competitividade, o que muitas vezes exige que os trabalhadores tenham que superar seus próprios limites. Além disso, os danos provocados à saúde por condições ruins de trabalho, acarretam consequências que ultrapassam a vida profissional, envolvendo tanto o trabalhador como sua família e a sociedade como um todo (FERNANDES, 2018).

Diante disso, a proposta da psicologia positiva para as organizações considera que o fato de a experiência de bem-estar no trabalho baseia-se pela própria percepção subjetiva do trabalhador sobre o significado do seu trabalho. Portanto, torna-se viável à organização, por meio de ações da psicologia positiva, a utilização de mecanismos e estratégias que permitam que o equilíbrio psíquico seja mantido, garantindo a saúde mental e o bem-estar subjetivo do colaborador (AEDB, [s.d]).

Nunes (2008), acredita que a excelência de uma empresa depende, basicamente de três níveis que elenca: os indivíduos, no que tange o comprometimento, a adaptabilidade e o bem-estar; os grupos, que aponta a contribuição entre os membros, a promoção da capacidade intelectual dos colaboradores e o padrão de interação interpessoal; e, por fim, a organização que inclui a qualidade e a quantidade de resultados, a capacidade do processo de aprendizado da

organização e o crescimento individual das pessoas ao longo do tempo. Como esses níveis interagem e afetam-se mutuamente, de forma geral, a excelência corporativa se dá:

Ao compreender o que desperta as pessoas à ação, o que as motiva coletivamente, o que as direciona e as alinha à visão de excelência da organização, e refletindo como liderança, como é possível despertá-las individual e sistemicamente (NUNES, 2008, p.39).

Durante o estudo de Camaliente & Boccalandro (2017), os entrevistados que participaram da pesquisa explicitaram que o objetivo de terminar a graduação está ligado ao desejo de inserção no mercado de trabalho em áreas afins às que escolheram estudar. Além disso, os entrevistados relataram que os motivos pelos quais escolheram os cursos que estudam foram, principalmente a afinidade, o interesse e o gosto pelo curso, as matérias e a vontade de trabalhar com o objeto de estudo de cada profissão.

Diante do exposto, é muito importante para a organização que ela consiga garantir a felicidade e o bem-estar a seus colaboradores, pois trabalhar com algo que se tem interesse e gosto, além de ser uma busca individual das pessoas, produz felicidade é também um dos benefícios que o trabalho pode oferecer. Assim, se uma pessoa está feliz com seu trabalho, é provável que sua satisfação geral com a vida também seja maior (CAMALEONTE & BOCCALANDRO, 2017).

2.9.1 A LIDERANÇA NO PROCESSO DE PROMOÇÃO DO BEM-ESTAR NO TRABALHO

Como Nunes (2008, p. 41) afirma, “gerir pessoas não é apenas reparar o que está errado nelas, mas sobretudo identificar e desenvolver as suas forças.” De fato, esta é a principal característica exigida de uma liderança. De acordo com o estudo realizado por Sousa (2015), os entrevistados relataram que as principais características que valorizam em um líder são a disponibilidade na relação com o outro, a confiança, o reconhecimento dos colaboradores e a habilidade de fornecer um *feedback*, isto é, avaliação, eficiente.

Neste mesmo viés, os entrevistados por Sousa (2015), também relataram que esperam do líder a promoção de um bom ambiente de trabalho e da boa relação entre todos os integrantes da equipe, o estímulo ao bem-estar de todos, a estabilidade e o equilíbrio da equipe, bem como o trabalho em grupo, a partilha e o conhecimento efetivo das atividades pelos líderes e seus liderados. Citaram ainda que esperam de um bom líder a confiança, a sensibilidade para com seus colaboradores, o apoio, uma boa comunicação e o convívio formal e informal entre todos (SOUSA, 2015).

No que tange a sensibilidade, Sousa (2015), explica que esse conceito se refere à procura de soluções no planejamento geral da equipe que agradem a todos, à atenção na forma de se dirigir aos colaboradores como, por exemplo, pedir em vez de ordenar, ao saber analisar e distinguir as pessoas e as situações. Ademais, a sensibilidade implica estar atento aos problemas pessoais e profissionais dos colaboradores, respeitando a discricção e a privacidade de cada um (SOUSA, 2015).

Em relação aos conflitos, os entrevistados relataram a Sousa (2015), que é necessário que o líder execute uma apuração da origem dos problemas para que consiga solucioná-los da melhor forma possível para todos. Os entrevistados também mostraram preocupação com a necessidade de transmitir e divulgar informações aos seus colaboradores de forma organizada, e com a habilidade do líder de procurar conciliar, da melhor forma, os interesses da empresa com os dos trabalhadores. Relataram também a necessidade de a liderança definir bem as tarefas, além de ensinar e dar formação aos colaboradores para que estes se assegurem do seu bom desempenho. Por último, explicitaram:

A necessidade de ajustar o grau de exigência solicitado às competências de cada colaborador e às condições que lhe são proporcionadas, ou seja, necessidade de assegurar-se de que o empregado sabe o que tem a fazer e cumpre a tarefa que lhe foi designada de forma eficiente (SOUSA, p. 121, 2015).

Em consonância com a opinião dos entrevistados, Csikszentmihalyi (2004), aponta que, além de todas as características relatadas acima que a liderança precisa possuir, caso ela consiga propiciar que as potencialidades dos

trabalhadores sejam expressas durante a execução do trabalho, o ideal da boa gestão será alcançado, pois liderar é muito mais incentivar do que realizar.

Deste modo, Seligman (2004), afirma que é fundamental que a liderança conheça os motivos que façam com que as pessoas queiram trabalhar, pois o gestor que for capaz de proporcionar um ambiente de trabalho que entregue aos indivíduos condições de trabalho que expandem ao máximo suas potencialidades, a organização terá trabalhadores comprometidos e um ambiente de trabalho muito mais agradável.

2.9.1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA HISTÓRIA DA LIDERANÇA NO TRABALHO

Para que seja possível adentrar no tema sobre a importância da liderança no processo de promoção de bem-estar, faz-se necessário realizar uma breve recapitulação da história da gerência na organização do trabalho e seu desdobramento ao longo dos tempos até chegar aos dias atuais.

Como foi apresentado anteriormente, os princípios da organização de trabalho iniciaram-se com Taylor e Fayol, principais fundadores da Escola Clássica. Neste contexto, exigia-se que a supervisão fosse funcional, ou seja, especializada por áreas. A função básica do supervisor, como explicitado por Alfaya (2015), é controlar o trabalho dos funcionários, verificando o número de unidades produzidas e o cumprimento da produção padrão mínima. Além disso, a gerência encarregava-se da realização de um estudo de tempos e dos métodos para identificar qual era a única maneira certa de executar uma tarefa, evidenciando a ênfase na eficiência (ALFAYA, 2015).

Segundo Nascimento [s.d.], a Escola Científica ou Clássica defende a tese de que o trabalhador é impulsionado pelo espírito competitivo, bastando recompensá-lo economicamente de acordo com a sua produção, assim os conflitos internos da unidade de produção serão eliminados. Para os fundadores desta Escola, a organização do processo produtivo deve ser formal, hierarquizada, autoritária e racionalizada para maximizar a produção e a gerência deve exercer um rígido controle sobre o trabalho, seu ritmo e o modo que deve ser executado.

Conforme Rago & Moreira (1986, p. 25) escrevem:

O taylorismo, enquanto método de organização científica da produção, mais do que uma técnica de produção é essencialmente uma técnica social de dominação. Ao organizar o processo de trabalho, distribuindo individualmente a força de trabalho no interior do espaço fabril, a classe dominante faz valer seu controle e poder sobre os trabalhadores para sujeitá-los de maneira mais eficaz e menos custosa à sua exploração econômica (RAGO & MOREIRA, 1986, p. 25).

Ainda sobre o Taylorismo, Chiavenatto (2006), explica que Taylor assegurava que as indústrias de sua época padeciam de males que poderiam ser agrupado em três fatores: vadiagem sistemática por parte dos operários (para Taylor o trabalhador deveria ter a força e a inteligência de um boi), desconhecimento da gerência das rotinas de trabalho e do tempo necessário para a sua realização, e a falta de uniformidade das técnicas ou métodos de trabalho.

Diante do exposto, é possível entender que este modo de organização do trabalho passou, de acordo com Dejourns (1997), a separar, de forma radical, o trabalho intelectual do trabalho manual, uma vez que o sistema Taylor neutraliza a atividade mental dos operários. Dito isto, Nascimento [s.d.], afirma que este modo de organização do trabalho exerce um fator essencial sobre a saúde do trabalhador, sendo fonte de esgotamento físico e mental, originado pela frustração da atividade repetitiva e desprovida de mudanças, as quais poderiam favorecer as necessidades fisiológicas e os desejos psicológicos do trabalhador, o que não acontece e prejudica não só a relação homem-trabalho, como também a relação saúde e trabalho.

Ao contrário de Taylor, Fayol ao longo da consolidação da escola clássica, desenvolve o conceito de Espírito de Equipe, ou união, entre os membros de uma organização. Para Fayol (1994), tornou-se importante cultivar o espírito de equipe, a harmonia e o entendimento entre os colaboradores de uma organização. Um marco da evolução que Fayol trouxe para o modelo de organização do trabalho é a consciência da identidade de objetivos, esforços e a interligação de interesses entre o trabalhador e a organização. Por esta razão, Fayol cria um ambiente de mais conforto e respeito entre os trabalhadores e a gerência, que passa a chamar de executivos (ALFAYA, 2015).

Em contraponto com as escolas apresentadas até então, a Escola de Relações Humanas (ERH) tem como essência a crença de que a chave para o aumento da produtividade das empresas está na satisfação dos seus empregados. Essa teoria nasceu da necessidade de corrigir a forte tendência à desumanização do trabalho e o desenvolvimento das chamadas ciências humanas, principalmente a psicologia e a sociologia, as quais desencadearam as principais origens da teoria das relações humanas (ALFAYA, 2015).

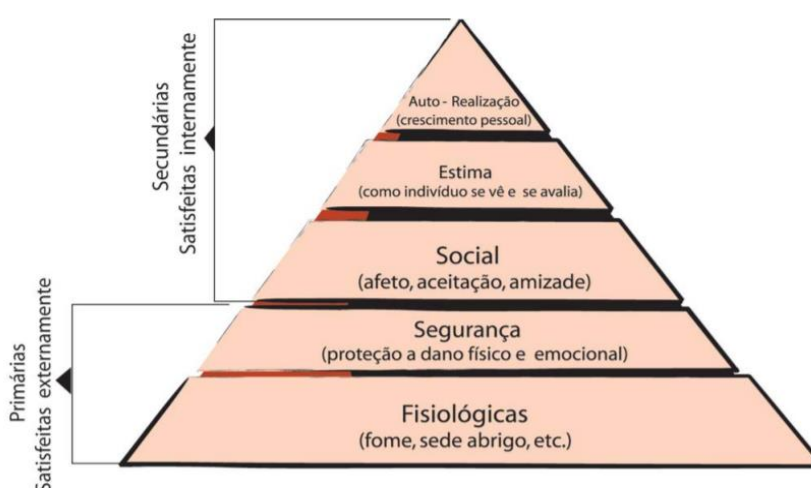
Nessa escola, como Alfaya (2015) apresenta, o homem é fundamentalmente um ser emocional e não econômico-racional. As pessoas têm emoções e necessidades sociais que podem motivar mais o comportamento no trabalho do que os incentivos de caráter financeiro. Acrescenta-se à essas informações, o fato de que Mayo (1933), não acreditava que o homem trabalhava apenas por dinheiro, uma vez que ao realizar a experiência de Hawthorne, apontou como objetos de estudo as necessidades psicológicas e sociais e a atenção para novas formas de recompensa e sanções não materiais. Para Mayo, era imprescindível o despertar para as relações humanas dentro das organizações e dar ênfase aos aspectos emocionais e não racionais do comportamento das pessoas.

É fato que a ERH trouxe muitos conceitos importantes na construção de melhorias para o bem-estar dos colaboradores, no entanto a concepção ingênua e romântica do operário e a ênfase exagerada nos grupos informais, colaboraram rapidamente para que esta teoria fosse repensada, o que deu início à Teoria Comportamental (TC).

A teoria comportamental é um desdobramento das teorias das relações humanas que utiliza seus conceitos fundamentais como ponto de partida e referência, reformulando-os profundamente e rejeitando suas concepções ingênuas e românticas acerca do trabalhador. Para os defensores da teoria comportamental, o administrador deve utilizar a motivação humana como ferramenta para melhorar o ambiente organizacional e proporcionar o funcionamento adequado da empresa.

Dentre as principais colaborações e teorias de motivação da TC, podemos destacar a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, conforme ilustra a imagem a abaixo, que prega que as necessidades humanas estão dispostas em níveis como uma pirâmide e que à medida que um nível de necessidade é satisfeito, outro nível passa ser dominante. Portanto, é importante que os administradores entendam em qual nível de hierarquia de necessidade uma pessoa está a fim de poder identificar o que será capaz de motivá-la adequadamente (ALFAYA, 2015).

Figura 2 - Pirâmide de Maslow



Fonte: ALFAYA (2015)

Por fim, ao passar pelo viés histórico da gerência e administração entre as escolas apresentadas e analisar a liderança no presente, pode-se constatar que há semelhanças irrefutáveis com a gestão de pessoas atual, principalmente com a ERH e a TC. Essas semelhanças estão incluídas no conceito de Psicologia Positiva no trabalho, que serão abordadas com mais detalhamento ao decorrer dos tópicos seguintes deste trabalho.

2.9.1.2 A LIDERANÇA EM GÊNEROS

Mesmo que os novos comportamentos nas relações sociais e organizacionais sugiram a igualdade de gênero, a distribuição de homens e mulheres em posições de liderança apresenta outra realidade. Como evidencia Sousa (2015),

o papel da liderança ainda permanece fortemente ligado ao sexo masculino, fazendo com que os homens sejam mais valorizados que as mulheres, gerando desigualdades quanto às posições de poder e prestígio nos ambientes de trabalho.

Levando em consideração a crescente importância que se tem atribuído ao bem-estar no trabalho como fator de produtividade e compromisso, Sousa (2015), buscou determinar em seus estudos se o gênero feminino teria características mais propiciadoras do bem-estar nos seus colaboradores do que o sexo masculino.

De acordo com Eagly (2007), no contexto organizacional as chefias femininas tendem a ser mais transformacionais e a exibirem uma consideração individualizada mais elevada do que a dos homens, concluindo que o gênero influencia a liderança, embora as diferenças no estilo sejam pequenas. Para uma das entrevistadas do estudo de Sousa (2015), os homens demonstram mais autoridade e imagem de poder, enquanto a mulher demonstra maior preocupação, proteção e compreensão. Por sua vez, outra entrevistada afirmou que as mulheres são mais sensíveis face às dificuldades e problemas dos seus colaboradores do que os homens.

Muitos dos entrevistados do estudo de Sousa (2015), afirmaram que o homem se impõe mais, é mais autoritário, prático, objetivo, racional, além de mais competitivo e agressivo. Em contrapartida, relataram que as mulheres são mais exigentes, perseverantes e individualistas na resolução de problemas, ao passo que, para eles, os homens expõem mais os problemas com a equipe e procuram uma resolução conjunta.

Diante do apresentado, os resultados do estudo de Sousa (2015), favorecem a percepção de chefias femininas como mais promotoras do bem-estar nas empresas em relação às masculinas. No entanto, ao contrário do que se esperava, a maioria dos entrevistados declarou sua preferência por ter um homem como chefe, pois isto representa para eles menos conflitos, mais competência organizacional, além da facilidade do relacionamento devido à

identidade de gênero, explicada pelo hábito que ainda perdura em trabalhar com chefias majoritariamente masculinas (SOUSA, 2015).

2.9.1.3 A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA

Embora muitas pessoas acreditem que os empregados pedem demissão com o objetivo de alcançarem melhores oportunidades de emprego ou melhores salários, uma das principais causas de pedidos de demissão, de acordo com Danna & Griffin (1999), está relacionada com problemas de relacionamento com o supervisor imediato. As investigações atuais, como apresentado anteriormente, evidenciam que uma boa liderança tem efeitos positivos na saúde e no bem-estar do trabalhador, sendo capaz de diminuir problemas psicológicos e psiquiátricos e licenças prolongadas.

A importância da liderança se dá, para Rasulzada (2007), entre outras situações, quando esta consegue aumentar a percepção de criatividade e inovação organizacionais, uma vez que desta forma aumentam também a felicidade, o entusiasmo e o otimismo dos colaboradores. A partir do momento que a liderança consegue atingir esses objetivos, as pessoas percebem a melhora do clima organizacional, sentem-se mais motivadas para serem criativas, apresentam menos estresse, se dedicam mais às suas tarefas e à empresa e ainda aumentam a produtividade e lucratividade da organização.

Em suma, os resultados de uma boa liderança no pilar do bem-estar dos colaboradores, têm sido ligados a habilidades desenvolvidas do líder como, por exemplo, o tratamento dos trabalhadores com sinceridade e consideração, a proposta de tarefas intelectualmente motivadoras e desafiadoras, à valorização de seus funcionários e à disponibilidade em oferecer apoio social sempre que necessário (RASULZADA, 2007).

2.9.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL POSITIVO - COP

Para Nunes (2008), trabalhar em organizações que proporcionem experiências negativas a seus trabalhadores não gera apenas custos laborais para a empresa, como também a degradação da vida pessoal e familiar do funcionário. A autora

ainda defende que uma pessoa não consegue afastar de sua vida privada a sua vida profissional e vice-versa. Logo, se uma pessoa vive situações laborais intensas de medo, estresse ou ansiedade, esses sentimentos também se farão presentes em sua vida particular. As causas desses sentimentos podem decorrer da não adaptação à função, da decepção com a carreira ou com a instituição de trabalho, de uma liderança autoritária ou ainda da ausência de um clima organizacional saudável.

Diante da aplicação da psicologia positiva ao contexto organizacional com a tentativa de erradicar os problemas citados acima, surge o comportamento organizacional positivo (COP) que estuda as capacidades psicológicas dos colaboradores que influenciam diretamente o desempenho organizacional (LUTHANS, 2002).

Adicionalmente, Palma, Cunha & Lopes (2007), explicam que o COP direciona seu foco para o desenvolvimento dos recursos humanos e para a gestão do seu desempenho nas organizações, o que acaba por contribuir com uma gestão de pessoas mais eficaz por meio da análise das capacidades psicológicas.

Nas organizações em que vigora a gestão positiva, há um equilíbrio entre as necessidades econômicas da empresa e promoção de um ambiente social saudável, composto pelo encorajamento dos menos experientes, recompensa da lealdade, estímulo do trabalho em grupo, iniciativas para a redução do estresse e promoção do bem-estar. Além disso, Nunes (2008), aponta que nessas organizações é aplicado o princípio básico do comportamento organizacional positivo, que determina que as forças e as capacidades psicológicas positivas podem ser geridas em prol do desempenho organizacional e da realização pessoal dos colaboradores por meio do incentivo às virtudes, do respeito à dignidade humana, da busca pela excelência, da promoção à busca da felicidade, da cooperação e da confiança (NUNES, 2008).

De acordo com diversos autores (Luthans & Youssef, 2004; Luthans, Youssef & Avolio, 2007), o sucesso da implementação do COP é analisado pelo retorno de seu investimento, com base nas melhorias que o desenvolvimento das

capacidades psicológicas introduz no desempenho da empresa, avaliado em termos do volume de vendas, lucros gerados, produtividade e rotatividade dos colaboradores.

2.9.3 AUTONOMIA

Como citado anteriormente neste trabalho, a liderança proposta pela Escola Clássica de Taylor e Fayol era por meio de uma gerência rígida, autoritária e extremamente controladora. De acordo com Chiavenato (2006), para Taylor, o operário não tinha capacidade, formação ou meios para analisar de forma científica o seu trabalho e estabelecer racionalmente qual o método ou processo era mais eficiente.

Neste sentido, na administração científica ocorria uma repartição das responsabilidades na qual a gerência ficava com o planejamento, o estudo minucioso do trabalho do operário e o estabelecimento do método de trabalho, além da supervisão por meio da assistência contínua ao trabalhador durante a produção. Quanto ao trabalhador, restava apenas a execução do trabalho, pura e simplesmente, retirando todo e qualquer indício de autonomia (CHIAVENATO, 2006).

Posteriormente ao decorrer deste trabalho, foram abordadas algumas das características da liderança com o viés na psicologia positiva, que tem como principal objetivo a promoção da potencialidade de forças e virtudes individuais, bem como da autonomia para criar um espaço mais seguro, criativo, saudável e feliz. Para Nunes (2007), a autonomia no trabalho representa o sentido de autodeterminação, de liberdade, de independência, de autocontrole do próprio comportamento para a execução das atividades, não se deixando levar pela pressão laboral, o que corrobora para a construção de um ambiente com um bem-estar muito mais elevado.

2.9.4 O FLOW

O conceito de *flow* foi criado por Csikszentmihalyi em 1999 para representar uma motivação intrínseca que acontece quando alguém se propõe a enfrentar

desafios. Para Leite ([s.d]), as principais características do estado de *flow* são a concentração intensa e focada no momento, a fusão entre a ação e a consciência, a sensação de perda da consciência reflexiva e do controle de suas próprias ações, a alteração da noção do tempo e a atividade ser intrinsecamente recompensadora por si mesmo.

Analogamente, Seligman (2004), afirma que *flow* é o modo como as pessoas se referem ao estado mental no qual a consciência encontra-se organizada de forma harmoniosa e existe a vontade de continuar executando uma determinada atividade pela satisfação que sentem ao realizá-la, pois os desafios enfrentados são compatíveis com a capacidade de superá-los, promovendo a gratificação e o aumento de suas habilidades e forças pessoais. Deste modo, Seligman (2004), sugere que as pessoas que conhecem as suas forças pessoais, podem buscar aprender a transformar suas ocupações em atividades criadoras do *flow* e, assim, pensar em maneiras de tornar melhores as relações interpessoais e com o trabalho.

Além disso, as atividades criadoras de *flow* podem determinar o padrão de excelência das pessoas em relação à realização de suas atividades por meio da comparação com seus desempenhos anteriores. Assim, a condição essencial para o contínuo desenvolvimento pessoal e satisfação na tarefa que está sendo realizada, ocorre quando a pessoa caminha em direção a uma complexidade cada vez maior que esteja em equilíbrio com a capacidade e habilidade para enfrentá-la (CSIKSZENTMIHALYI, 2004).

Para Csikszentmihalyi (2004), a excelência da vida é gerada pelo envolvimento pleno de estar experimentando o *flow* e não pela felicidade em si, pois quando uma pessoa está neste estado, sua consciência está totalmente mergulhada na atividade em que está fazendo, criando a experiência de perda de noção da realidade e a sensação de bem-estar. Portanto, é fundamental que sejam criadas situações nas quais as habilidades das pessoas sejam desenvolvidas por meio de desafios crescentes, melhorando a qualidade de vida e aumentando a complexidade. Assim, Csikszentmihalyi (2004), afirma que para que se possa alcançar uma vida de satisfações, há que se conseguir ter um controle direto da

experiência do *flow*, ou seja, a capacidade de obter instante a instante prazer com o que se faz.

Segundo Snyder e Lopez (2009), os trabalhadores engajam-se em seu trabalho quando suas tarefas são consideradas especiais e há um bom equilíbrio entre as atividades que são demandadas com as habilidades e personalidade dessas pessoas. Por isto, as possibilidades de ocorrência de *flow* no trabalho dependem também do desafio e do apoio recebido e das oportunidades de aprender, de utilizar o máximo da capacidade pessoal, de interagir e de contribuir para o bem coletivo (SNYDER & LOPEZ, 2009).

Por fim, para Csikszentmihalyi (2004), trabalhar com alegria no coração enquanto se corresponde às necessidades da sociedade é uma descrição mais do que perfeita de como *flow* funciona no trabalho. Ainda de acordo com este autor, três fatores determinam a motivação do trabalhador em relação à experiência de *flow* no trabalho, as condições do local de trabalho, os valores que o trabalho representa para a comunidade e o juízo que o próprio indivíduo faz sobre a contribuição de seu trabalho, independente do que possam pensar outras pessoas.

2.9.5 O BEM-ESTAR NO TRABALHO

Para Hart (1999), quando uma pessoa está feliz com seu trabalho, provavelmente ela estará mais satisfeita com a sua vida de forma geral, principalmente se for considerado o papel que o trabalho assume nos dias de hoje na formação de identidade de um indivíduo. Os benefícios que o trabalho oferece são importantes para o bem-estar, especialmente pelas oportunidades de interação e inserção social, da realização de propósitos e objetivos, de preenchimento do tempo livre, de desafios que podem ser enfrentados com as habilidades pessoais, pelo *status* social, além da renda.

Quando as expectativas do trabalhador em relação à sua atividade profissional são concretizadas, ele experimenta a sensação de bem-estar. Similarmente, Hart (1999), diz que quanto maior for o desafio e o apoio que obtém em seu trabalho, bem como a variedade e as oportunidades de aprender e de colocar

em prática sua capacidade, maior será a probabilidade de o colaborador experimentar o *flow*, aumentando ainda mais o seu bem-estar.

Snyder e Lopez (2009), apontam oito principais benefícios inerentes a um emprego que promove o bem-estar, que compreendem a variedade de tarefas realizadoras, um ambiente de trabalho seguro, uma renda justa para o colaborador e sua família, a identificação de propósito pela prestação de serviço, o incentivo e a promoção da felicidade e satisfação. Ademais, compreende o engajamento e o envolvimento, a sensação de estar desempenhando bem sua função e atingindo os objetivos pessoais e organizacionais, além do companheirismo e a lealdade de colegas de trabalho e dos líderes (SNYDER E LOPEZ, 2009).

Em síntese, Pureza, *et. al* (2012), afirmar que o conceito de bem-estar no trabalho foi reestruturado a partir da implementação da psicologia positiva, e é compreendido a partir da prática de cinco elementos estruturais: emoções positivas, engajamento, sentido, realização e relacionamentos interpessoais saudáveis.

2.9.6 GESTÃO DE PESSOAS X GESTÃO DAS PESSOAS

Para Bressan (2017), atualmente o ser humano já é compreendido como peça-chave para que as organizações alcancem os resultados que almejam. Por esta razão, a partir da década de 90 houve um crescimento exponencial da área de Gestão de Pessoas, uma vez que o antigo departamento de RH que administrava apenas a parte burocrática dos pagamentos, contratos e registros legais, se transformou em uma área que também envolve talentos e capital humano, passando a se chamar departamento de GP (Gestão de Pessoas).

Bressan (2017), explica que no departamento de GP o trabalho é desenvolvido por um profissional da área que tem o desafio de torná-la uma área que oferece suporte e ferramentas para que o líder faça uma boa gestão. Além disso, este departamento deve funcionar como uma consultoria interna para as demais áreas da empresa.

Em contrapartida, Bressan (2017), evidencia o conceito da gestão das pessoas, o qual ela afirma que é de responsabilidade de todo líder. Para ela, neste modelo de gestão, não somente os funcionários do departamento de RH/GP precisam ser capacitados para gerenciar pessoas, mas também os líderes. Desta forma, os treinamentos possibilitam às pessoas a serem líderes melhores por conhecerem as ferramentas que o RH/GP da empresa onde atuam podem oferecer de forma a ajudá-los a executar uma melhor gestão das pessoas e equipes.

2.10 BENEFÍCIOS DA IMPLANTAÇÃO DA PSICOLOGIA POSITIVA NAS EMPRESAS

Bressan (2017), sintetiza a psicologia positiva organizacional em mostrar para o indivíduo a importância de ele ter um significado de vida/propósito e de trabalho. Para o autor, ela está relacionada com a busca de seu propósito de vida para irradiá-lo na sua vida e na de outras pessoas.

Os benefícios da implantação da psicologia positiva nas empresas, segundo Bressan (2017), incluem o autoconhecimento, a identificação de um propósito profissional, conhecer melhor as outras pessoas, trabalhar com propósito e inclusão de um pensamento sistêmico.

Estes benefícios estão diretamente relacionados com a produtividade de uma empresa, uma vez que, por meio do autoconhecimento, um indivíduo é capaz de compreender com mais clareza quem é, onde está, onde quer chegar e o que precisa fazer e aprender para alcançar este objetivo. Consequentemente, ao se conhecer uma pessoa consegue melhorar suas relações interpessoais, pois conhecer-se a si mesmo traz um melhor conhecimento do outro. Além disso, Bressan (2017), aponta que o trabalho feito com propósito e significado, certamente traz resultados melhores advindos da satisfação, dos resultados financeiros e do reconhecimento pelo trabalho desenvolvido.

Por fim, um pensamento sistêmico proporciona à equipe de uma empresa o pensar no todo e nos reflexos e consequências de suas ações, fazendo com que as pessoas tendam a agir com mais empatia, solidariedade e trabalho em

equipe. Para Bressan (2017), o maior benefício presente na aplicação da psicologia positiva em uma organização é que um indivíduo, enquanto colaborador, gera mais resultados porque está trabalhando com o que gosta e com o que lhe dá prazer, aliando satisfação e resultados pessoais e profissionais.

2.11 RESULTADOS DO INVESTIMENTO EM QUALIDADE DE VIDA DOS TRABALHADORES

Uma pesquisa realizada pela Sodexo (2016), constatou que de 1000 (um mil) empresários entrevistados, 97% já haviam implantado pelo menos uma ação para a melhoria da qualidade de vida de seus colaboradores. Desses 97%, mais de 90% perceberam impactos positivos em seus negócios e 90% dos que aplicaram ações de reconhecimentos de seus colaboradores perceberam melhoras significativas na produtividade. Ainda, dos 97% que implantaram ações para a melhoria da qualidade de vida dos funcionários, 94% perceberam melhora no clima organizacional, 92% constataram melhora da reputação das respectivas empresas e 90% perceberam o aumento da produtividade de suas equipes.

Além disso, a Sodexo (2016), verificou que a média de ações implantadas para a promoção da qualidade de vida dos funcionários é de 5,4 ações por empresa que variam entre promover eventos, festas e momentos de lazer em equipe, melhorar a qualidade dos equipamentos e reformar o ambiente de trabalho aumentando a ergonomia dos trabalhadores.

Por fim, a pesquisa da Sodexo (2016), identificou que 36% dos 1000 (um mil) empresários entrevistados querem investir em treinamentos e capacitações profissionais e 26% em programas de reconhecimento.

3 METODOLOGIA

3.1 CLASSIFICAÇÃO

A metodologia utilizada neste estudo apresenta como finalidade a pesquisa básica estratégica, que visa aprofundar o conhecimento sobre algum tema já estudado para que seja possível criar um conhecimento útil que, eventualmente, possa ser continuado por outra pessoa e utilizado em estudos práticos (MUNIZ, 2021).

O objetivo da metodologia tem os vieses descritivo e exploratório, uma vez que na pesquisa descritiva é comum o uso de referenciais teóricos para descrever um estudo ou conhecimento existente. Além disso, o presente trabalho tem como intuito esclarecer um assunto que já é conhecido, descrevendo o máximo de informações e teorias sobre ele para que seja possível traçar as conclusões sobre as diferentes temáticas analisadas.

A abordagem da pesquisa é de caráter qualitativo, pois há uma análise crítica pessoal dos dados para se alcançar as conclusões do estudo e neste trabalho é importante compreender o fenômeno, bem como as normas e condições próprias que regem a felicidade e o bem-estar no trabalho. Além disso, Sampieri (2006), explica que o enfoque qualitativo apresenta como ponto de partida a necessidade de descobrir uma realidade por meio da coleta de dados utilizando técnicas que não pretendem medir nem associar as informações a números, como por exemplo a utilização de entrevistas semiestruturadas e flexíveis, formulários, discussão em grupo, avaliação de experiências pessoais, análise de discursos cotidianos e interação com grupos.

Os procedimentos utilizados nesta pesquisa foram a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo para observar, identificar e coletar informações sobre o tema de estudo em seu respectivo contexto original de vivência. A coleta dos dados ocorreu por meio de questionários semiestruturados aplicados a 20 (vinte) entrevistados, vide apêndice A, que não apresentaram grandes variações nos resultados da população analisada (MUNIZ, 2021).

Quadro 1 – Distribuição de cargos entre os entrevistados

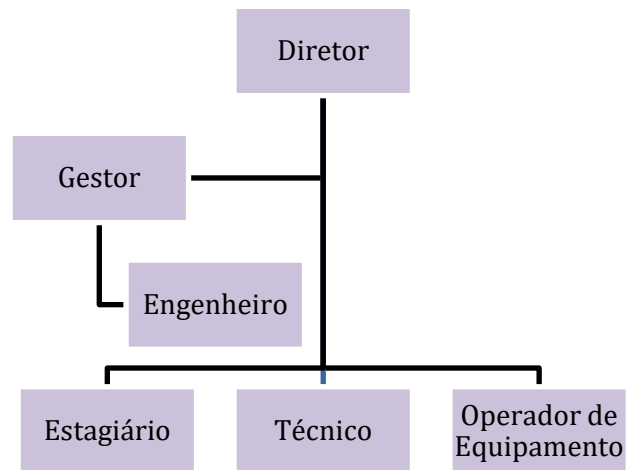
Cargo	Quantidade
Operador de equipamentos	3
Engenheiro	5
Gestor	2
Estagiário	3
Diretor	1
Técnico	6
Total	20

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

É válido citar que as visitas *in loco* tiveram duração de, aproximadamente, quatro meses e foram observadas e analisadas situações do cotidiano dos empregados do setor produtivo de 2 (duas) das 8 (oito) usinas disponíveis para a produção como, por exemplo, reuniões diárias, processo produtivo, horário de almoço, entre outros.

Os 20 (vinte) entrevistados compõem a equipe operacional do setor produtivo em questão e apresentam diferentes cargos na estrutura hierárquica - que será ilustrada abaixo - variando entre operadores de equipamentos, técnicos, engenheiros, gestores, estagiários e diretores. Por questões éticas, os nomes da empresa e dos participantes foram omitidos para a preservação do anonimato. Além disso, os entrevistados preferiram uma entrevista flexível que aconteceu por meio da coleta de verbalizações espontâneas no qual relataram suas experiências e os pontos que acham que podem ser aprimorados.

Figura 3 – Organograma da empresa escolhida para o estudo



Fonte: Elaborada pela autora (2021)

3.2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

O presente estudo foi realizado no setor de operação de 2 (duas) das 8 (oito) usinas de produção de uma empresa localizada no Estado do Espírito Santo. Nesta localidade, a empresa possui oito usinas operantes, que produzem diferentes produtos.

A empresa estudada produz matérias-primas que são essenciais para a produção de aço. Além disso, a empresa possui outras frentes, como a logística, siderurgia e energia, que foram negócios desenvolvidos para tornar o processo produtivo da empresa autossustentável.

4 RESULTADOS

Ao longo do período de observação, foram realizadas entrevistas semiestruturadas cujas perguntas estão contidas no apêndice A, com o intuito de coletar informações sobre o bem-estar subjetivo de cada integrante da equipe, bem como suas próprias percepções sobre o clima organizacional, autocuidado, felicidade etc.

Durante todo o tempo de convívio *in loco* foi possível observar como o setor produtivo realmente apresenta pressões diárias em relação à gestão dos indicadores, metas de produtividade, negociação de manutenção para reduzir os tempos evitando as paradas das usinas, a necessidade de eficiência e rapidez na resolução de problemas e, principalmente, a agitação cotidiana que acomete a todos os funcionários entrevistados.

Como citado anteriormente, as entrevistas basearam-se nas perguntas contidas no apêndice A que serviu para nortear a sequência de informações necessárias conhecer a situação de trabalho dos vinte entrevistados. Durante os 4 (quatro) meses de estudos, devido às circunstâncias de isolamento social advindas da pandemia, aconteceram 4 (quatro) visitas *in loco* das 07h às 16h, totalizando 8 (horas) diárias. Foram realizadas ainda observações durante estes 4 (quatro) meses através do *Teams*, *software* utilizado pela empresa para a realização de reuniões que permite analisar as situações de trabalho em tempo real.

Dos entrevistados, 65% consideram sua relação com a felicidade e bem-estar no trabalho relativamente boa. De forma geral, são gratos pelo seu trabalho e estão acostumados com suas tarefas diárias, mas não se sentem desafiados e nem sentem felicidade na vida profissional.

Quadro 2 - Relação individual com a felicidade e o bem-estar subjetivo no trabalho

Opções	Quantidade	%
Muito Boa	1	5%
Boa	13	65%
Não consigo opinar	3	15%
Ruim	2	10%
Muito Ruim	1	5%

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Todos os entrevistados relataram que não há muitas atividades práticas que promovam o bem-estar e a felicidade no ambiente de trabalho, apesar de a empresa em nível macro propor muitas alternativas para que isso aconteça. Ademais, todos os entrevistados relataram que o oferecimento de treinamentos com o viés na psicologia positiva para a liderança poderia ser um foco de melhoria.

Outro ponto muito relevante desta pesquisa é que, após serem apresentados ao conceito de *flow* proposto por Csikszentmihalyi (1975), por meio de sua definição e de exemplos práticos, apenas dois entrevistados relataram que mantêm uma rotina diária de autocuidado e de manutenção de saúde mental realizando atividades que promovem o *flow* e que genuinamente gostam e apreciam, como por exemplo ir à academia e andar de bicicleta na praia. Todos os outros entrevistados relataram que não têm tempo para realizar atividades promotoras de *flow* no dia a dia, uma vez que chegam em casa muito cansados do dia de trabalho e precisam, muitas vezes, dar atenção à família e que esta atenção não acontece com foco e presença.

Em se tratando da valorização e reconhecimento do trabalho executado individualmente, 100% dos entrevistados não consideram que isso acontece da forma que gostariam. No entanto, todos os envolvidos na pesquisa relataram que obtêm incentivos para se desenvolverem profissionalmente e que esses incentivos acontecem desde cursos profissionalizantes oferecidos pela empresa até o auxílio financeiro em graduações, como relatou um dos entrevistados que teve sua capacitação profissional de nível superior totalmente assistida pela empresa.

Para a promoção de melhoria do clima organizacional, diante de todas as respostas, as que mais se repetiram foram a criação de momentos em equipe como *coffee break* (pausa para o café), *happy hour* (confraternização), reconhecimento individual e coletivo e a realização de *feedbacks* (avaliações) eficientes. No que tange a exploração de forças e virtudes pessoais e coletivas, 90% dos entrevistados relataram que esta realidade não existe, uma vez que relataram que poderiam colaborar ainda mais para o ambiente de trabalho, porém não tinham oportunidade de executar atividades nas quais realmente são bons e sentem prazer em realizar.

Além disso, 95% dos entrevistados disseram que não existe a possibilidade de desvincular a conexão vida-trabalho e que os problemas de ambos os ambientes influenciam e impactam diretamente no outro.

Dos 20 (vinte) funcionários, 17 (dezessete) não tinham conhecimento sobre comportamento organizacional positivo, cujo conceito foi apresentado e explicado individualmente. Ao serem questionados sobre os cinco fatores de classificação do bem-estar subjetivo, foram unânimes as respostas acerca do engajamento e dos relacionamentos positivos. Todos os entrevistados referiram-se ao engajamento pois precisam bater metas produtivas e realizar suas atividades cotidianas com excelência para evitar futuros problemas, e relataram que convivem de forma respeitosa e próxima com algumas das pessoas de seu convívio profissional.

Por fim, de todos os entrevistados, apenas quatro fazem acompanhamento psicológico e todos relataram que esta prática é essencial para a manutenção do bem-estar e da qualidade de vida subjetiva.

5 DISCUSSÕES

A realização deste trabalho proporcionou o entendimento sobre a dinâmica de uma área produtiva que sofre, como dito anteriormente, muita pressão diária pela alta demanda de tomadas rápidas de decisão, necessidade de negociações constantes e constância da produção que advém da redução de falhas e necessidades de manutenção. Por esta razão, o ambiente de trabalho nem sempre é de felicidade e promotora de bem-estar. Aproximadamente 40% dos trabalhadores entrevistados relataram que sofrem de ansiedade e precisam, inclusive, de medicação.

De acordo com o observado *in loco* e levantado por meio da entrevista, percebeu-se que a liderança poderia ser capacitada para potencializar ainda mais as forças e virtudes individuais, além de praticar um olhar mais atento aos colaboradores e incentivar a prática de atividades criadoras do *flow*.

Os objetivos específicos do trabalho foram cumpridos, uma vez que ao longo do desenvolvimento do trabalho foi possível analisar como a rotina de trabalho influencia no cuidado e na manutenção do bem-estar, identificar como o trabalho influencia no bem-estar dos trabalhadores de uma empresa multinacional, apresentar os benefícios da Psicologia Positiva no ambiente de trabalho tanto no presente trabalho quanto na rotina do ambiente de estudo, demonstrar a influência das lideranças na manutenção e na promoção do bem-estar no trabalho e propor atividades que um engenheiro de produção pode promover que colaboram para a felicidade e bem-estar dos trabalhadores.

Ao longo do estudo na empresa, foi possível relacionar e aplicar no cotidiano dos colaboradores que participaram da pesquisa os temas apresentados no referencial teórico. Muitos dos conceitos apresentados pelos escritores citados neste trabalho são completamente aplicáveis e, muitas vezes, simples de serem executados. Diante da liderança, pode-se perceber, com frequência, a presença de engenheiros de produção que muitas vezes assumem cargos de gestão de recursos humanos, uma das competências exigidas para este profissional.

Com relação à liderança em gêneros, percebeu-se que no contexto do estudo, a liderança é majoritariamente masculina, o que corresponde ao conteúdo abordado no tópico de liderança em gêneros do presente trabalho. A empresa tem incentivado muito a inclusão das mulheres no mercado de trabalho da organização e na liderança, porém não é esta ainda a realidade no setor estudado.

Por fim, constatou-se a pouca conscientização e a falta de incentivo advindos da liderança sobre a manutenção da saúde mental por meio do autocuidado, a prática, por exemplo, de exercícios físicos e meditação, que como Seligman (2004) aponta, são fatores cruciais para a promoção de felicidade e bem-estar.

6 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO PARA O PROBLEMA DE PESQUISA

Por meio da pesquisa de campo e de entrevistas semiestruturadas com trabalhadores do setor da operação, as quais se caracterizaram como um diálogo aberto, informal e não rígido e estão contidas no apêndice A deste trabalho, percebeu-se a necessidade da criação de um projeto para que fosse possível a implantação de atividades da área da psicologia positiva na mineradora em questão.

A empresa abriu um concurso interno de projetos para seus estagiários, os quais poderiam propor qualquer tipo de projeto visando algum tipo de inovação e/ou melhoria para a empresa. Diante do que foi observado, propôs-se, então, o projeto a seguir com o título “Promoção do bem-estar no ambiente da produção das USINAS 5 a 7.”

FIGURA 4 - Projeto Promoção do bem-estar no ambiente da produção das USINAS 5 a 7

Título do trabalho: Promoção do bem-estar no ambiente da produção das USINAS 5 a 7.

Autoras: Ana Carolina Costa Caldeira e Marcella Eduarda Charra



Ana

Marcella

Descrição da iniciativa/projeto (identificação do projeto)

Atualmente, é sabido que as empresas buscam cada vez mais investir na melhoria contínua de processos, produtos com melhor qualidade, serviços inovadores, novas tecnologias, equipamentos e métodos. No entanto, é necessário primordialmente que as organizações invistam na motivação de pessoas. Empresas que investem na motivação das pessoas, além de colaborarem com a prevenção de doenças, melhoram a qualidade de vida do colaborador e aumentam seus resultados, é o que mostram os resultados do estudo feito pela Sodexo (2016). Neste estudo, conclui-se que dos 1000 empresários entrevistados, 97% já implantaram pelo menos uma ação para a promoção do bem-estar de seus colaboradores e mais de 90% relataram que, ao investirem no bem-estar, perceberam um impacto positivo na lucratividade de seus negócios.

Diante do exposto, este projeto visa a implantação de três ações proporcionadoras de bem-estar aos colaboradores da operação da Pelotização das USINAS 5 A 7, Tubarão.

Resultados/Desenvolvimento

O projeto encontra-se na fase de desenvolvimento dos *sprints* para mapeamento de necessidades e etapas, definição de planos de ação e gerenciamento dos projetos de cada uma das três atividades propostas.

Descrição do problema

Ao longo da história do capitalismo, com a dinamização do processo de produção, passou-se a investir em uma organização de trabalho mais lucrativa, visando maiores produções em tempos menores. Na Vale, a história é similar, uma vez que a empresa visa o aumento de seus lucros por meio da mão de obra qualificada e cada vez mais especializada, que seja capaz de garantir a otimização dos processos, aumentando a eficiência, a produção e reduzindo custos.

Por ser um dos cerne da empresa, a parte produtiva é uma das que mais sofre pressão, já que é necessário conciliar a gestão dos indicadores, a qualidade entregue por meio do produto final, a redução dos tempos das manutenções para que não impactem na meta de produção mensal etc.

Neste viés, se um colaborador da área produtiva que sofre pressões diárias, não percebe e vivencia situações que estimulem o sentimento de propósito no desenvolvimento do seu trabalho, de um ambiente seguro e confiável no qual, apesar dos desafios, sobressaem os momentos de bem-estar e felicidade, seu rendimento e produtividade reduzem, impactando no processo produtivo como um todo.

Próximos passos e conexões

Os próximos passos da realização deste projeto estão listadas abaixo:

- 1) Finalizar as *sprints* do SCRUM;
- 2) Conscientização dos integrantes da equipe da Pelotização USINAS 5 a 7 acerca da importância do cuidado e da manutenção da saúde mental, do bem-estar e da felicidade no trabalho e seus respectivos impactos na produtividade, tanto individual quanto organizacional, na vida pessoal e no combate à doenças laborais psicológicas individuais;
- 3) Implantação das atividades propostas em consonância com a aprovação do grupo.

Descrição da solução

Para que seja possível a implementação deste projeto, propõe-se 3 (três) principais atividades, listadas abaixo, que impulsionem e promovam o bem-estar no trabalho.

- 1) Treinamento de **feedback** obrigatório para todos os componentes da equipe;
- 2) Realização de momentos em equipe às sextas-feiras;
- 3) Reconhecimento às sextas-feiras na reunião do FMDS - Rotina dos colaboradores que mais se destacaram durante a semana e entrega de brindes.

Em conjunto, as autoras deste projeto entenderam o potencial de crescimento e desenvolvimento que um **feedback** bem elaborado e aplicado pode proporcionar à uma pessoa. É válido citar que o **feedback** pode ser executado por todo e qualquer indivíduo que conviva com outro de forma interpessoal e que perceba neste potenciais de melhoria e desenvolvimento. Por esta razão, a proposta do treinamento obrigatório é para toda a equipe da Pelotização nas USINAS 5 a 7, para que se sinta apta e confortável ao realizar essa atividade, que precisa ser mais frequente.

O intuito da realização dos momentos em equipe é o estreitamento dos laços entre os trabalhadores, de forma que se sintam em um ambiente seguro, amigável e acolhedor, uma vez que o tempo de convívio entre colegas de trabalho, muitas vezes, é superior ao tempo que se passa com a própria família. Por fim, o objetivo principal do reconhecimento semanal aos colaboradores é evidenciar que seus trabalhos são importantes para a organização e que estão sendo desenvolvidos com excelência, o que gerará o sentimento de cumprimento de seu propósito.

Referências

Qualidade de Vida – Uma grande aliada dos donos de pequenas empresas. Slide Share, 2016. Disponível em: <<https://www.slideshare.net/SodexoBrasil/qualidade-de-vida-uma-grande-aliada-dos-donos-de-pequenas-empresas>>. Acesso em: 28 de outubro de 2021.

Triha de aprendizagem F5 – Staff. Disponível em: <<https://degreed.com/pathway/v63m4m53px?path=trilha-de-aprendizagem-f5--staff>>. Acesso em: 20 de outubro de 2021.

Fonte: Elaborada pela autora (2021)

O principal objetivo desse projeto é a implantação e a conscientização acerca de três atividades que, como mostra todo o estudo apresentado no presente trabalho, promovem o bem-estar no ambiente de trabalho. Portanto, as três ações elencadas para a resolução do problema de pesquisa deste trabalho de conclusão de curso, por meio do projeto apresentado, são o treinamento obrigatório para toda a equipe da operação das usinas 5 a 7 sobre *feedback*, com o intuito de capacitar as pessoas a oferecerem e receberem o *feedback* de forma eficiente almejando a melhoria contínua individual e coletiva; a realização de momentos em equipe às sextas-feiras, para estreitar os laços entre os funcionários e promover a melhoria do clima organizacional; e, por último, o reconhecimento e a entrega de brindes simbólicos, também às sextas-feiras, dos colaboradores que mais se destacaram durante a semana, em relação à resolução de problemas, à propostas de melhorias, ideias ou inovações.

7 CONCLUSÃO

O presente estudo proporcionou trazer luz à psicologia positiva no mercado de trabalho, uma vez que há pouca literatura disponível sobre este tema.

Ao decorrer dos assuntos abordados neste trabalho, é possível perceber que todos os assuntos estão interligados, uma vez que há uma coerência entre a sequência de apresentação dos tópicos, bem como a linha histórica abordada. Desde a escola clássica, passando pela escola de relações humanas (ERH) e chegando nos dias atuais, é possível perceber a influência da liderança sobre o comportamento humano no ambiente de trabalho. A partir das contribuições que a ERH trouxe para a melhoria dos cuidados com os colaboradores, chega-se à psicologia positiva nas organizações, que promove e incita a felicidade e o bem-estar no contexto profissional, não excluindo, claro, o contexto pessoal.

A partir de toda a análise feita sobre a literatura, além da possibilidade da realização das observações e entrevistas *in loco*, percebe-se que, de fato, o bem-estar subjetivo dos colaboradores influencia na produtividade e que o bem-estar subjetivo aumenta com o reconhecimento de seu trabalho e com atividades promotoras do *flow*.

Com relação à proposta de projeto interno na empresa, que se encontra em andamento, espera-se que o clima organizacional melhore e que os colaboradores criem laços para que o convívio com as pessoas que mais compartilham tempo no dia a dia seja mais saudável e alegre. Além disso, espera-se que com a aprovação do projeto e com a conscientização coletiva sobre os benefícios e desafios da implantação de suas atividades, surjam oportunidades de incrementá-lo, principalmente no que tange o investimento financeiro na capacitação dos líderes em liderança positiva.

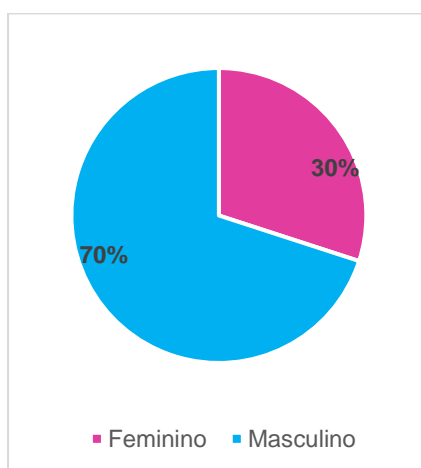
Os principais obstáculos encontrados na realização deste estudo foram, sem dúvidas, a pandemia, que dificultou muito o encontro presencial, além de ter contribuído com muitos problemas psicológicos em meio ao cenário catastrófico que vivemos neste período; a preocupação dos envolvidos em serem muito sinceros e acabarem se expondo negativamente, causando algum mal estar na

equipe; e a falta de referências bibliográficas brasileiras sobre o tema escolhido para estudo.

Quanto à pergunta norteadora de estudo “como um(a) engenheiro(a) de produção pode colaborar para a promoção e a melhoria da felicidade e do bem-estar dos colaboradores de uma empresa?”, pode-se concluir que o papel do engenheiro de produção em gerir recursos humanos precisa basear-se na atenção e no cuidado genuíno dos colaboradores. Desta forma, o engenheiro de produção deve visar a implementação de ações e comportamentos positivos, nos quais sejam valorizadas as virtudes, forças e características pessoais de cada colaborador, aumentando assim a satisfação do indivíduo e, conseqüentemente, seu desempenho e produtividade no ambiente profissional.

Para futuros estudos, sugere-se a análise do contexto a ser estudado acerca da situação da liderança exercida por mulheres e pela inclusão das mulheres no mercado de trabalho produtivo, constatando se houve aumento no número de mulheres em cargos de chefia e neste setor, uma vez que a realidade da ocupação de cargos entre homens e mulheres na empresa estudada ainda é bem divergente, como mostra o gráfico abaixo. Além disso, sugere-se um estudo para verificar se continua havendo incentivos constantes ao aumento de cargos gerenciais ocupados por mulheres e se a liderança feminina impacta na forma positiva de gerir e nos resultados da empresa.

Gráfico 1 – Distribuição dos cargos entrevistados por gênero



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Por fim, sugere-se um estudo abordando se houve algum crescimento no incentivo ao cuidado da saúde mental, à manutenção do bem-estar e felicidade no trabalho e às atividades criadoras do *flow*, tanto na vida profissional como na vida pessoal.

REFERÊNCIAS

- ABEPRO. **Portal ABEPRO**, 2018. A profissão. Disponível em: <<http://portal.abepro.org.br/a-profissao/>>. Acesso em: 14 de janeiro de 2021.
- ALBUQUERQUE, A. S & TRÓCCOLI, B. T. Desenvolvimento de Uma Escala de Bem-Estar Subjetivo. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, vol.20, n.2, p. 153-164. Brasília, maio-agosto de 2004.
- ALFAYA, T. V. **Teoria Geral da Administração**. Unifap, 2015. Disponível em: <<https://www2.unifap.br/glauberpereira/files/2015/12/TGA-EBOOK2.pdf>>. Acesso em: 18 de agosto de 2021.
- ALMEIDA, M. **Investir na qualidade de vida do funcionário aumenta a produtividade da empresa**. Catho, 2011. Disponível em:<<https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/colonistas/empresas/investir-na-qualidade-de-vida-do-funcionario-aumenta-a-produtividade-da-empresa/>>. Acesso em: 14/05/2021.
- ANDRADE, F. *et al.* **A ENGENHARIA DE PRODUÇÃO NA GESTÃO DE PESSOAS: O USO DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL EM BENEFÍCIO ECONÔMICO-SOCIAL**, p. 1-18, [s.d]. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/a_eng_prod_gestao_pessoas_o_uso_da_psicologia_organizacional_em_beneficio_economico-social.pdf>. Acesso em: 20 de março de 2021.
- BANOV, M. R. **Psicologia no gerenciamento de Pessoas**. 1ª ed. 1ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2009.
- BOHRER, L. C. T. **Psicologia do Trabalho**. UFSM, 2013. Disponível em: <<https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/342/2020/04/PSICOLOGIA-DO-TRABALHO.pdf>>. Acesso em: 29 de outubro de 2021.
- BRESSAN, C. **O que Coaching e Psicologia Positiva têm a ver com Gestão de Pessoas?**. IPOG, 2017. Disponível em: <<https://blog.ipog.edu.br/desenvolvimento-do-potencial-humano/gestao-de-pessoas/>>. Acesso em: 04/05/2021.
- CAMALIONTE, L. G & BOCCALANDRO, M. P. R. Felicidade e bem estar na visão da psicologia positiva. **Bol. - Acad. Paul. Psicol.** vol.37, n.93, São Paulo, julho de 2017.
- CAMPBELL, A. (1976). Subjective measures of well-being. **American Psychologist**, 31, 117-124.

CAMPOS, K. C. de L. *et al.* Psicologia organizacional e do trabalho – retrato da produção científica na última década. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 31, n. 4, p. 702-717, jun. 2011. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/pcp/a/NKwfC9mJtLnYGZqc8wCF6mG/?lang=pt>>. Acesso em: 15/08/2021.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, I. (2006). **Princípios da administração: o essencial em teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

COMISSÃO de Justiça aprova PEC da Felicidade. Agência Senado, 10 de novembro de 2010. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2010/11/10/comissao-de-justica-aprova-pec-da-felicidade>>. Acesso em: 15 de maio de 2021.

CORBANEZI, E. & DOS SANTOS, L. G. **Saúde mental, depressão e capitalismo**. Outras mídias, 2021. Disponível em: <<https://outraspalavras.net/outrasmidias/saude-mental-depressao-e-capitalismo/>>. Acesso em: 15 de julho de 2021.

CSIKSZENTMIHALYI, M. **Gestão qualificada**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

CSIKSZENTMIHALYI, M. **Beyond Boredom and Anxiety: Experiencing Flow in Work and Play**. San Francisco: Jossey-Bass, 1975.

DALBOSCO, T.; ROSA, A. M. Da; PISONI, K. Z. De B. **Evolução histórica da psicologia organizacional e do trabalho**. Biblioteca IMED. Disponível em: <<https://soac.imed.edu.br/index.php/mic/ixmic/paper/viewFile/60/33>>. Acesso em: 14 de abril de 2021.

DANNA, K.; GRIFFIN, R. Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. **Journal of Management**, 25, 1999.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**. Estudo de Psicopatologia do trabalho. 5. ed. São Paulo, Cortez, 1997.

DEPRESSÃO será a doença mais comum do mundo em 2030, diz OMS. BBC News, 02 de setembro de 2009. Disponível em:

<https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2009/09/090902_depressao_oms_cq>. Acesso em: 15 de julho de 2021.

DIAS, J. **Engenheiro de Produção, seja um líder!**. Engenharia 360, 2014. Disponível em: <<https://engenharia360.com/engenheiro-de-producao-seja-um-lider-e-todos-os-outros-engenheiros-tambem/>>. Acesso em: 04/11/2021.

DIENER, E.; SUH, E. & OISHI, S. (1997). Recent findings on subjective well-being. **Indian Journal of Clinical Psychology**, 24(1), 25-41.

EAGLY, A. **Female leadership advantage and disadvantage**: Resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31, 2007.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

FERNANDES, M. A. *et al.* Adoecimento mental e as relações com o trabalho: estudo com trabalhadores portadores de transtorno mental. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, mar. 2018. Disponível em: <<https://www.rbmt.org.br/details/361/pt-BR/adoecimento-mental-e-as-relacoes-com-o-trabalho--estudo-com-trabalhadores-portadores-de-transtorno-mental>>. Acesso em: 15/08/2021.

G1. **Na pandemia, benefícios oferecidos por empresas a funcionários incluem internet, vale-alimentação e terapia online**. G1, 2020. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2020/07/10/na-pandemia-beneficios-oferecidos-por-empresas-a-funcionarios-incluem-internet-vale-alimentacao-e-terapia-online.ghtml>>. Acesso em: 20 de outubro de 2021.

HART, P.M. Predicting employee satisfaction: a coherent model of personality, work and nonwork experiences, and domain satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, v.84, p.564-584, 1999.

LEITE, A. P. T. T. & GONÇALVES, S. M. M. **O TRABALHO PODE SER PRAZEROSO: CONTRIBUIÇÕES DA PSICOLOGIA POSITIVA**. XV ENABRAPSO, 320, [s.d]. Disponível em: <http://www.abrapso.org.br/siteprincipal/images/Anais_XVENABRAPSO/320.%20o%20trabalho%20pode%20ser%20prazeroso.pdf>. Acesso em: 26/08/2021.

LUTHANS, F. (2002a). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. **Academy of Management Executive**, 16, 57-72.

LUTHANS, F., & YOUSSEF, C. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. **Organizational Dynamics**, 33 (2), 143-160.

LUTHANS, F.; YOUSSEF, C. & AVOLIO, B. **Developing the Human Competitive Edge**. Psychological Capital. New York: Oxford University Press, 2007.

MARQUES, J. R. **COMPORTAMENTO HUMANO NO TRABALHO**. Portal IBC, 2019. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/comportamento/comportamento-humano-no-trabalho/>>. Acesso em: 23 de julho de 2021.

MÁSCULO, F. S. **UM PANORAMA DA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**. Portal ABEPRO, 2006. Disponível em: <<http://www.abepro.org.br/interna.asp?ss=1&c=924>>. Acesso em: 6 de julho de 2021.

MAYO, E. **The Human Problems of Industrial Civilization**. New York: MacMillan, 1933.

MENDES, A. A.; CHITERO, E. F. & MEURER, V. **EVOLUÇÃO DO PROJETO E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO**. Biblioteca ABEPRO. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998_ART250.pdf>. Acesso em: 14 de janeiro de 2021.

MUNIZ, C. **Tipos de pesquisa**. Significados, fev. 2021. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/tipos-de-pesquisa/>>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2021.

NASCIMENTO, R. H. **BREVE HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO**. [s.d]. Disponível em: <<http://www.hospvirt.org.br/enfermagem/port/orgtrab.html>>. Acesso em: 15 de setembro de 2021.

NUNES, P. **Psicologia Positiva**. Coimbra, p. 1-49, 26 de setembro de 2008.

PALMA, P. J. Da; CUNHA, M. P. & LOPES, M. P. Comportamento organizacional positivo e empreendedorismo: Uma influência mutuamente vantajosa. **COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO**, VOL. 13, N.º 1, 93-114, 2007.

PASCHOAL, L. **Gestão de Pessoas: micros, pequenas e médias empresas** – para empresários e dirigentes. Janeiro: Qualitymark, 2006.

PEREIRA, C.A.A.; ENGELMANN, A. Um estudo da qualidade de vida universitária no trabalho entre docentes da UFRJ. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, v. 45, n. 4, p. 12-48, 1993.

PUREZA, J. Da R. et al. Psicologia positiva no Brasil: uma revisão sistemática da literatura. **Revista Brasileira de Terapias Cognitivas**, p. 109-117, 2012.

QUALIDADE de Vida - Uma Grande Aliada dos Donos de Pequenas Empresas. SlideShare, 24 de outubro de 2016. Disponível em: <<https://www.slideshare.net/SodexoBrasil/qualidade-de-vida>>

vida-uma-grande-aliada-dos-donos-de-pequenas-empresas>. Acesso em: 15 de setembro de 2021.

RAGO, L. M.; MOREIRA, E. F. P. **O que é taylorismo**. 3ª ed. São Paulo, Brasiliense, 1986.

RASULZADA, F. **Organizational creativity and psychological well-being**: contextual aspects on organizational creativity and psychological well-being from an open systems perspective. Thesis (Doctoral Psychology). Lund, Sweden: Lund University, 2007.

ROJAS, H. (2005). **Uma teoria da Felicidade**. Coimbra: Editorial Tenacitas.

SAMPIERI, R. H. **Metodologia de Pesquisa**. São Paulo: McGraw Hill, 2006.

SELIGMAN, M. E. P. **Positive Psychology, Positive Prevention, and Positive Therapy**. In: Snyder, C. R. & Lopez, S. J. (Eds.). **Handbook of positive psychology**. New York: Oxford University Press, 2002.

SELIGMAN, M.E.P. **Felicidade autêntica**: Usando a nova psicologia positiva para a realização permanente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2004.

SELIGMAN, M. E. P. Florescer: **Uma nova compreensão sobre a natureza da felicidade e do bem-estar** (Flourishing: A new understanding of the nature of happiness and well-being) (C. P. Lopes, Trad.). Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

Sem autor: **BEM-ESTAR subjetivo no trabalho: contribuições da psicologia positiva para a gestão de pessoas**. AEDB, s.d. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/350_BEM-ESTAR_SUBJETIVO_NO_TRABALHO.pdf>. Acesso em: 05 de novembro de 2021.

SILVA, D. **O que é mundo VUCA?** Conheça o conceito e como lidar com essa realidade. Blog da Zendesk, 2020. Disponível em: <<https://www.zendesk.com.br/blog/o-que-e-mundo-vuca/>>. Acesso em: 2 de julho de 2021.

SNYDER, C.R.; LOPEZ, S.S. **Psicologia positiva: Uma abordagem científica e prática das qualidades humanas**. (Positive Psychology: the scientific and practical explorations of human strengths) (Tradução: Costa, R. C.). Porto Alegre: Artmed, 2009.

SOUSA, F.; Monteiro, I. **Aplicação das grades de Kelly às representações sociais do professor criativo**. In: Moreira, A. et al. (Eds.) **Perspectivas teórico-metodológicas em representações sociais**. João Pessoa, P. A.: Editora Universitária UFPB, 2005.

SOUSA, F. C. Percepção de Diferenças Atribuíveis ao Gênero dos Líderes na Promoção do Bem-Estar nas empresas. **Teoria e Prática em Administração**, v. 5, n. 1, p. 105-129. Portugal, 2015.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

The WHOQOL Group. The World Health Organization quality of life assessment (WHOQOL): position paper from the World Health Organization. ***Social Science and Medicine*** 10:1403-1409, 1995.

TIAGO, T. **Teoria Clássica da Administração segundo Henri Fayol**. Portal Administradores, 2007. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/teoria-classica-da-administracao-segundo-henri-fayol>>.

Acesso em: 6 de julho de 2021.

TURRIONI, J. B.; MELLO, C. H. P. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção**. Itajubá: UNIFEI, 2012.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO. **Coep UFOP, 2020**. Matriz Curricular Engenharia de Produção. Disponível em: <<https://coep.ufop.br/matriz-curricular>>. Acesso em: 10 de dezembro de 2020.

Apêndice A – Questionário

- 1) Como você descreve a sua relação com a felicidade e o bem-estar subjetivo no trabalho?
- 2) Quais são as iniciativas da liderança para a promoção da felicidade e do bem-estar no trabalho?
- 3) O que você faz como manutenção do bem-estar e da saúde mental fora do trabalho?
- 4) Você costuma realizar atividades promotoras do *flow* no trabalho? E fora dele?
- 5) O seu trabalho é reconhecido da forma que você gostaria?
- 6) Quais os incentivos que você tem para se desenvolver profissionalmente?
- 7) Na sua percepção, o que poderia ser feito para melhorar o clima de trabalho?
- 8) As suas forças e virtudes são exploradas e desenvolvidas?
- 9) Na sua opinião, como é a cultura do *feedback* no seu setor?
- 10) Você acredita que os seus problemas pessoais interferem no seu trabalho? E os problemas do trabalho, interferem na vida pessoal?
- 11) Você já ouviu falar sobre comportamento organizacional positivo?
- 12) Dentre os 5 (cinco) fatores de classificação de bem-estar subjetivos, qual (is) você considera mais presente(s) na sua rotina de trabalho?