



**XVII Encontro de Iniciação Científica
XIII Mostra de Pós-graduação
VII Seminário de Extensão
IV Seminário de Docência Universitária**

16 a 20 de outubro de 2012

**INCLUSÃO VERDE: Ciência, Tecnologia e
Inovação para o Desenvolvimento Sustentável**

MCH1544

**PSICOLOGIA POSITIVA: UMA NOVA OPÇÃO COMO
FERRAMENTA PARA A GESTÃO ORGANIZACIONAL**

ODERLEI FERREIRA DOS SANTOS
oder.santos@hotmail.com
MESTRADO - GESTÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL
UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

ORIENTADOR(A)
NANCY JULIETA INOCENTE
UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

PSICOLOGIA POSITIVA: UMA NOVA OPÇÃO COMO FERRAMENTA PARA A GESTÃO ORGANIZACIONAL¹

Oderlei Ferreira dos Santos²
Nancy Julieta Inocente³

Resumo

Para o sucesso de uma organização, é importante otimizar os recursos humanos para extrair o melhor de cada indivíduo, por outro lado, a exploração do trabalhador de forma desequilibrada gera diversos malefícios para o trabalhador como os transtornos psicológicos. A partir do fim da década de 1990, por meio dos estudos de Csikszentmihaly e Seligman, surge a psicologia positiva com uma proposta da criação de um ambiente positivo no trabalho. Diante do exposto, este trabalho tem por objetivo compreender os aspectos de gestão organizacional e da psicologia positiva como uma ferramenta de gestão. Para tanto, foi realizado um estudo exploratório por meio de uma pesquisa bibliográfica e o resultado fornece subsídios para que haja sequência na exploração do assunto a fim de obter uma ferramenta integrada que ajude a gestão através da psicologia positiva.

Palavras-chave: Gestão organizacional; Psicologia positiva; Recursos humanos.

POSITIVE PSYCHOLOGY: A NEW OPTION AS A TOOL FOR MANAGING ORGANIZATIONAL

Abstract

For the success of an organization, it is important to optimize the human resources to get the best out of each worker, on the other hand, the exploitation of the worker in an unbalanced way generates many problems for the worker as psychological disorders. From the end of the 1990s, through studies Csikszentmihaly and Seligman, positive psychology comes with a proposal to create a positive environment at work. Given the above, this has the objective to understand the management organizational aspects of positive psychology as a management tool. To this, an exploratory study was conducted through a literature search and the result provides subsidies so that there is a sequence in exploring the subject in order to obtain an integrated tool that helps management through positive psychology.

Key words: Organizational management; Positive psychology; Human resources.

¹XIII MPG - Mostra de Pós-graduação

²Mestrando, Departamento de Gestão e Desenvolvimento Regional, Universidade de Taubaté, oder.santos@hotmail.com.

³Doutora, Departamento de Gestão e Desenvolvimento Regional, Universidade de Taubaté, nancyinocente@gmail.com.

1 INTRODUÇÃO

Para Fayol (1994), o cumprimento das funções administrativas depende de suprimentos materiais e sociais, ou seja, os recursos humanos. A obtenção de resultados positivos na organização depende da interação harmônica entre os trabalhadores e os demais bens de produção, o que depende de mecanismos de gestão para fluir a comunicação entre líder e liderados, pessoas e o trabalho e também da motivação dos trabalhadores (LODY, 1978).

A relação entre empregados e empresa, muitas vezes entendida como uma relação de troca entre prestação de serviços por dinheiro possui dimensões abrangentes e em determinado ponto, o trabalho passa a afetar a qualidade de vida e o bem estar do trabalhador. Conforme Morgan (1996), às vezes os trabalhadores são exigidos em demasia, tornando as pessoas compulsivas pelo trabalho, gerando estresse social e mental. Por outro lado, a relação entre empresa e empregado também se faz necessária e é benéfica ao ser humano, pois conforme Arantes (1998) é o meio das pessoas saciarem suas necessidades.

De acordo com Drucker (1997) a administração de pessoal e de relações humanas teve seus conceitos aflorados a partir da primeira guerra mundial e até o momento os conceitos continuam válidos, o que não significa a inexistência do desenvolvimento de novos paradigmas. Oliveira (1997), descreve que deve-se buscar otimizar os aspectos produtivos em conjunto com as relações afetivas emocionais em prol da motivação e qualidade de vida entre os demais fatores que elevam os níveis de produção.

A partir de 1998 o psicólogo Martin Seligman apresenta a psicologia positiva como forma de antecipar-se às patologias psicológicas, e conforme Nunes (2007), a teoria fortalece os aspectos positivos sobre os negativos. A teoria aborda o estudo do bem estar subjetivo que segundo Gonçalves e Leite (2009) pode ser aplicada no trabalho ao considerar a equação entre desafios e habilidade, impactando na motivação, qualidade de vida e resultados positivos para a organização. Dessa forma, a psicologia positiva se apresenta como uma ferramenta a ser utilizada a serviço da gestão, entretanto ainda estão sendo construída a aplicação dos conceitos propostos por Seligman nas empresas. A partir dessa questão, este trabalho busca conhecer as intercessões entre gestão organizacional e a psicologia positiva. Busca-se explorar a psicologia positiva como uma ferramenta de gestão face os seus aspectos humanísticos na gestão de pessoas. Spector (2003), descreve que para desempenhar de forma positiva suas tarefas, os trabalhadores devem possuir motivação e habilidade adequada para tal e de forma recíproca as organizações devem prever métodos para aprimorar as habilidades dos mesmos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Aspectos sobre a gestão organizacional

Ao considerar os estudos de Taylor, Lody (1978) descreve que para uma boa administração, o gestor deve considerar que o trabalhador tem por interesse o ganho material, o que por consequência eleva a produtividade. Embora esse conceito seja válido, personifica de forma simplista o indivíduo sem considerar outros fatores de motivação. Quando o autor aborda os princípios organizacionais de Miss Follett, é

entonado a interação das pessoas com a organização e sua motivação, pois cita sobre a proximidade entre líderes e liderados, pessoas e trabalho e a motivação do indivíduo em entregar determinada atividade em qual participou desde a concepção do planejamento até a finalização, sem importar-se com a posição hierárquica e sim com a participação na tomada de decisões.

Para Arantes (1998), os trabalhadores colocam a disposição da empresa suas habilidades, conhecimentos e dedicação, esperando em troca satisfazer suas necessidades e atuar em um ambiente que faça sentido a sua maneira de ser e de pensar. A ideia de que a expectativa do trabalho não se limita ao ganho econômico, é corroborada por Blachard e Hersey (1986) ao mencionar que o anseio dos trabalhadores consiste mais na apreciação pelo trabalho desenvolvido. Blachard e Hersey (1986) também destacam que para a eficácia do trabalho é necessário o desenvolvimento das habilidades humanas, e para isso, os gestores devem compreender o comportamento passado, prever o comportamento futuro e a partir disso, deve orientar e controlar para obter resultados conforme as aspirações da organização.

Morgan (1996) propõe na teoria organizacional o conceito que os empregados são pessoas com necessidades complexas que devem ser saciadas para obter uma vida saudável e desempenhar as atividades do trabalho com eficácia. O autor complementa que tal eficácia pode ser obtida quando os trabalhadores possuem satisfação na realização da atividade, o que depende do grau de atendimento das satisfações individuais com o trabalho.

A partir do exposto, na administração o conceito de motivação é bem explorado, onde sobressai a teoria de Maslow que situa o ser humano como organismo psicológico que busca satisfazer suas necessidades de forma a subir na hierarquia de necessidades, respectivamente, denominadas como fisiológicas, sociais e psicológicas. A interpretação errônea do conceito levou a falhas nas organizações em considerar a motivação dos funcionários apenas por meios monetários ou segurança no emprego, aprisionando assim os trabalhadores no nível inferior da hierarquia das necessidades, entretanto, logo que percebido tal equívoco, os mecanismos passaram a buscar condições de crescimento pessoal dos trabalhadores, o que por consequência resultara em resultados positivos para as empresas (MORGAN, 1996).

Tendo as organizações como sistema abertos, Bertalanffy (2008) descreve a necessidade do entendimento do ambiente organizacional e conceitua como processos compostos por fluxos contínuos de entradas e saídas e conserva-se em constante construção e decomposição de componentes. Considerando que os sistemas abertos possuem subsistemas inter-relacionados, Morgan (1996) conclui que os trabalhadores pertencem a divisões organizacionais que estão dentro de um complexo sistêmico, e assim, pertencem a uma organização maior. Diante de tal definição, o autor destaca a importância de perceber as alterações do ambiente organizacional e administrar os pontos críticos, as áreas de interdependência e desenvolver respostas estratégicas apropriadas.

De acordo com Robert Presthus, Morgan (1996) destaca a relevante existência da sociedade organizacional, pois as empresas influenciam as pessoas a construir suas vidas em trabalho e lazer, seguindo rituais, métodos, ordens, enfim, uma rotina organizacional formando uma cultura tão importante como as culturas nacionais. As organizações pode se caracterizar por processos conscientes e inconscientes onde os indivíduos passam a ser prisioneiros de sua própria criação. De forma a suprir os interesses inconscientes, as inquietações humanas são institucionalizadas de forma a satisfazer as preocupações com controles, produtividade e planejamento, satisfazendo a missão econômica da empresa e na estrutura psicológica dos indivíduos, uma forma de

proteger a vida diante a morte. Assim, a organização obtém vida própria e explora seu pessoal de forma a sacrificar sua saúde e até sua vida pela empresa em troca de prêmios monetários, mas por outro lado, o ego do trabalhador é destruído.

Atualmente há muito avanços a respeito da saúde ocupacional, porém, conforme Morgan (1996), muitas vezes os empresários só consideram os aspectos insalubres quando a legislação os obriga. Reforçando a teoria de Morgan, Oliveira (2003, p.4) delinea que “os programas de segurança e saúde no trabalho, em função da cultura dominante na maioria das empresas, são concebidos e orientados normalmente para o atendimento à legislação que dispõe sobre a matéria”. Ao considerar o Brasil, Oliveira (2003) afirma que há pouco envolvimento dos líderes das organizações nas questões de saúde e segurança, exceto em situações que de forma direta impacte em danos materiais ou afete a imagem da empresa.

Além disso, surgem momentos em que para as organizações honrar seus compromissos, requer que os trabalhadores dispensem o equilíbrio entre vida social e profissional, necessitando de pessoas “maníacas pelo trabalho”, assim, sobressai os fatores de estresse social e mental que é preponderante em indivíduos motivados pela compulsão, controle e ambição orientada para o sucesso (MORGAN, 1996).

Para Fayol (1994), a administração consiste em prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. O autor destaca que prever é essencial para os negócios e como primeira premissa, descreve a arte de lidar com os trabalhadores, em seguida, as atividades, coragem moral, estabilidade dos dirigentes, competência e conhecimento dos negócios. Para organizar, o gestor deve suprir a organização de suas necessidades. Esses suplementos Fayol (1994), classifica como bens materiais e sociais, sendo os bens sociais compreendidos pelas pessoas no desempenho das funções e interagindo com os demais recursos de forma ordenada e coordenada. O comando consiste em tirar o melhor resultado de cada recurso, sendo necessária a habilidade de pessoas com conhecimentos dos princípios de administração. Para coordenar, o gestor deve estabelecer harmonia entre todos os aspectos da empresa para que cada componente desenvolva suas tarefas de forma adequada e por fim, o controle possui como função verificar o andamento das ações, corrigir os problemas ocorridos e estabelecer formas de prevenir a repetição. Nessas funções da administração relatadas por Fayol é notório a convergência para a presença das pessoas como peça fundamental no sistema empresarial, tendo dessa forma grande relevância à administração de recursos humanos.

Conforme Drucker (1997), a administração de recursos humanos não é um assunto novo, entretanto ganhou força a partir da primeira guerra mundial com os princípios de recrutamento, treinamento e recompensa. Seus conceitos já muito exauridos sofreram poucas melhorias e adaptações e apresentam uma série de fragilidades, como a preocupação do administrador de pessoal em provar sua contribuição para com a empresa, levando muitas vezes a focar em ações que não seja a finalidade principal da administração de pessoal ou de relações humanas, como por exemplo, assistência social ou programas de sugestões. Outro engano que leva a fragilidade da administração de pessoal, consiste na concepção de que as pessoas não querem trabalhar e que a satisfação delas está somente fora do trabalho, em considerar a gestão do trabalhador uma função para especialistas, e em vislumbrar a força de trabalho como um monte de problemas. O autor delinea que a função das empresas não é criar a felicidade e critica as relações humanas em recusar os contextos políticos e econômicos.

O trabalho é essencial para o ser humano, mas deve ser entendido de forma adequada a relação entre homem e trabalho. Não deve projetar o trabalhador somente como ferramenta, mas também como instrumento para a criação delas, pois o ser

humano possui como característica exclusiva a abordagem sistemática, objetiva e organizada ao trabalho. Dessa forma, as atividades do trabalho são essenciais para o ser humano, pois além dos conceitos expostos, tais tarefas não possuem uma lógica, são dinâmicas e o trabalhador necessita se sentir realizado para ser produtivo. Essa teoria é reforçada pelas dimensões entre o indivíduo e o trabalho que são: dimensão de ordem fisiológica – diferencia o homem da máquina, pois as máquinas executam apenas uma tarefa simples e de forma repetitiva. Se for um complexo de atividades, necessita de um complexo de máquinas. Ao considerar o ser humano, além de ser o contrário, há o fator de desgaste fisiológico, mas por outro lado, os indivíduos relacionam percepção e ação, tendo um desempenho se o corpo, compreendido por músculos, sentido e mente estiverem empenhados no trabalho; dimensão de ordem psicológica – ao mesmo tempo que o trabalho é um peso, também é uma necessidade; dimensão do vínculo social – o trabalho pode representar a comunidade, o clube social e até mesmo a única ligação com o mundo social para algumas pessoas; dimensão do meio de vida – quando trata-se economia; e por fim, a dimensão de poder e de poder econômico. Importante destacar que ao considerar uma dimensão mais importante que outra, gera um desequilíbrio levando a falência da administração de pessoal e da gestão das relações humanas (DRUCKER, 1997).

Tadeucci (2007), coloca que instrumentos motivacionais podem direcionar uma comunicação democrática entre trabalhador e empresa, e dessa forma, de maneira integrada permitir um incremento motivacional. De acordo com Oliveira (1997), a comunicação humana, as relações interpessoais, as motivações, a criatividade, a qualidade de vida, o trabalho em equipe, o estresse dos executivos são relativos às relações afetivas e emocionais. “Não há afeto sem emoção, portanto devemos estudar formas de integrar os comportamentos emocionais aos sistemas produtivos visando aumentar a produtividade e a qualidade de vida no trabalho” (OLIVEIRA, 1997, p. 116).

Aspectos sobre a psicologia positiva

Até o final da década de 1990, sempre foi objeto de estudo da psicologia as patologias, ficando de lado os aspectos saudáveis dos seres humanos. A partir de 1998, Martin Seligman apresenta os primeiros estudos da psicologia positiva, uma abordagem que foca as potencialidades e virtudes humanas através do estudo de condições e processos que contribuem para o bem estar individual e coletivo. A psicologia positiva propõe métodos preventivos através de técnicas para identificação das virtudes e aspectos positivos, tendo como missão a operacionalização de instrumentos para a avaliação e a classificação das virtudes e das forças pessoais a fim de fortalecer os aspectos saudáveis e positivos dos indivíduos, construir as virtudes e forças pessoais (PALUDO e KOLLER, 2007).

Ao explorar os princípios da revolução positiva descrita por Cooperrider e Whitney, Hammond (1996) apud Marujo et al. (2007), descreve tal teoria como forma de se encontrar meios de fazer mais aquilo que funciona ao invés de se manter no princípio de que a organização é composta de problemas a ser resolvido. De acordo com essa teoria, o conhecimento das forças e virtudes pode despertar o florescimento das pessoas, comunidades e instituições. Segundo Keyes e Haidt (2003) apud Paludo e Koller (2007), florescimento pode ser entendido como uma condição que permite o desenvolvimento pleno, saudável e positivo dos aspectos psicológicos, biológicos e sociais dos seres humanos, ou seja, significa um estado no qual os indivíduos sentem uma emoção positiva pela vida, tendo um excelente funcionamento emocional e social,

além de não possuírem problemas relacionados à saúde mental, vivem intensamente mais do que meramente existir.

Segundo Calvetti, Muller e Nunes (2007), a prática da psicologia positiva vai além da proposta da psicologia tradicional ao propor o estímulo do desenvolvimento das forças positivas inerentes à pessoa e sugere o investimento em intervenções nesse sentido. Para Nunes (2007) a psicologia positiva além de fortalecer o sistema imunológico, por meio das emoções positivas levam as pessoas a sentirem-se úteis às outras, podendo transformar as comunidades em organizações sociais mais coesas e com moral mais elevado. A psicologia positiva passa a abordar o funcionamento do positivo da personalidade, ou seja, o bem estar subjetivo e o ensino da resiliência. A psicologia positiva além de estudar os fatores e processos que levam a otimização do ser humano, considera a resiliência e assim busca explicar como situações benignas do cotidiano podem ser aplicadas e contribui para que as pessoas tenham o melhor de si.

Martin Seligman, o mentor da psicologia positiva refere-se à importância de ensinar a resiliência, a esperança, o otimismo, para tornar os homens mais resistentes a depressão e capaz de levar uma vida mais feliz e produtiva. Ao considerar o estudo de Walsh, Nunes (2007), descrevem os processos da resiliência em três grupos: as crenças como função de atribuir sentido as adversidades, olhar positivo, transcendência e espiritualidade; os padrões de organização como a flexibilidade, coesão e recursos sociais e econômicos; e os processos de comunicação como a clareza, expressões emocionais abertas e colaboração da solução de problemas.

Nunes (2007), na exploração dos estudos de Diener e Diener, constata que o bem estar subjetivo consiste na avaliação das pessoas frente a sua própria vida, seja em termos de satisfação com a mesma (avaliação cognitiva) ou de afetividade (reações emocionais estáveis. Nisso sobressai o estudo da felicidade que segundo Whoqol (2004) apud Nunes (2007), é a preponderância de aspectos positivos sobre aspectos negativos, como o sentimento de conforto, harmonia e expectativas. Para a obtenção da felicidade, é indicado três caminhos: a vida de prazer, obtida pelas emoções positivas como a esperança e otimismo, o segundo caminho é pela vida boa que é a busca de gratificação por meio das principais forças como a criatividade e inteligência social e por último, a vida com significado que é utilização das forças para a ligação de si próprio com algo maior, como a família, justiça e conhecimento.

Considerando o âmbito organizacional, na abordagem de Harter, Keyes e Cols, a psicologia se relaciona com a satisfação dos clientes, obtenção de lucro e menor *turnover*. A busca pela excelência depende dos indivíduos da organização num aspecto sistêmico, além disso, as pessoas possuem diferentes virtudes e forças, portanto diferentes percepções que podem ser apresentadas em três níveis: os indivíduos (comprometimento, adaptabilidade e bem estar), os grupos (contribuição entre os membros, promoção de capacidade, padrão de interação) e a organização (qualidade e quantidade de resultados, capacidade do processo de aprendizado da organização, crescimento individual das pessoas ao longo do tempo. A excelência organizacional pode ser obtida na interação desses grupos a partir da compreensão sobre o que desperta as pessoas para a ação e os que motivam coletivamente para direcionar a visão de excelência da organização. Para que isso ocorra, a organização deve propiciar um ambiente positivo, sendo um centro de forças e virtudes, deixando a visão que a organização é composta de problemas a se resolver. As organizações formam um ecossistema onde muitas vezes o ambiente é corrosivo e poluído, deprime talentos e impossibilita o florescimento individual e coletivo (NUNES, 2007).

Os processos organizacionais podem ser de apoio social ou de vulnerabilidade psicológica, isso porque trabalhar numa organização pode despertar às potencialidades

individuais ou pelo contrário, o que depende se o ambiente consiste em um espaço de superação individual e de desenvolvimento de forças virtuosas como a sabedoria, a coragem, o amor, a justiça e temperança. Trabalhar em organizações deflagradoras de experiências negativas, além de gerar custos laborais, atinge a vida pessoal e familiar. Essas situações podem ocorrer da inadequação à função, decepção da carreira, liderança imprópria de um clima doentio. Nas organizações em que vigora a gestão positiva há equilíbrio entre as necessidades econômicas e as práticas de um coletivo social saudável, onde as forças e as capacidades psicológicas podem ser geridas em prol do desempenho organizacional e da realização pessoal dos colaboradores. A psicologia positiva pode ser instrumento para repensar a gestão a incentivar virtudes, respeitar a dignidade humana, prezar a excelência e velar pela busca de felicidade, além de promover a cooperação e confiança. Pode impactar a comunidade externa em satisfazer os clientes e os *stakeholders* (NUNES, 2007).

No que diz respeito à resiliência no trabalho, esse conceito descreve a capacidade dos colaboradores de se construírem ou reconstruírem positivamente frente às diversidades, mesmo que seja em um ambiente desfavorável (BARLACH, 2005, apud BARLACH, LIMONGI-FRANÇA; MALVEZZI, 2008). Com o mercado cada vez mais dinâmico, é essencial a flexibilidade de ação, de estrutura e de vida pessoal, como forma de ajustar às novas condições econômicas, sociais, culturais, tecnológicas e políticas. Para isso, o profissional deve administrar sua vida profissional tendo um equilíbrio de si mesmo, ou seja, sempre que necessário, repor suas energias.

Dessa forma, conforme descreve Malvezzi (2000), as competências para a administração de si próprio é fundamental para a sua sobrevivência profissional. Por meio do resultado do estudo realizado, Barlach, Limongi-França e Malvezzi, (2008 p.111) comprovam a “necessidade de estimular a discussão e construção de valores, espaços organizacionais e práticas inovadoras para sustentar ações de proteção de saúde física, psicológica, social e organizacional no âmbito dos processos adaptativos das pessoas e organizações”.

Conforme Siqueira e Gomide Jr. (2004 apud SIQUEIRA; PADOVAM, 2008), o bem-estar nas organizações pode ser entendido como a integração da satisfação (estado emocional positivo de prazer) e envolvimento com o trabalho (relação do desempenho e a auto-estima do indivíduo) e comprometimento organizacional (identificação do indivíduo com a organização), representando vínculos positivos com o trabalho (satisfação e envolvimento) e com a organização (comprometimento afetivo). Siqueira e Padovam (2008) descrevem que para que ter essa integração necessite detalhar os conceitos abordados, a satisfação no trabalho tem sido considerada como vínculo afetivo positivo com o trabalho, tendo como aspectos específicos deste vínculo as satisfações que se obtêm nos relacionamentos com as chefias, colegas de trabalho, salário, oportunidades de promoção, e com as tarefas realizadas.

Nas contribuições da psicologia positiva descritas por Hart, Csikszentmihaly e Seligman, conclui que o trabalho oferece benefícios importantes para o bem-estar citando as “oportunidades de interação e inserção social, propósito e objetivos, preenchimento do tempo livre, desafios que poderão ser enfrentados com as habilidades pessoais, *status*, além da renda” (GONÇALVES; LEITE, 2009, p.13). As autoras constatam que na medida em que as expectativas do trabalhador são concretizadas e quanto maior for este nível aliado aos desafios expostos, existirá o bem-estar, ou seja, o estado de *flow*, e desta forma, a diversificação no trabalho e a liderança são determinantes para a satisfação ou alienação e apatia no trabalho. Ao explorar o conceito de *flow* descrito por Csikszentmihaly, as autoras o apresentam como “estado mental quando a consciência está organizada de forma harmoniosa, e desejam continuar a atividade pela

satisfação que sentem, pois os desafios enfrentados combinam com a capacidade de enfrentá-los, promovendo a gratificação e o aumento de suas habilidades”. (GONÇALVES; LEITE, 2009, p.6)

Dessa forma o trabalho pode ser um instrumento facilitador de *flow*, entretanto as autoras apontam para a fragilização das relações de trabalho chamando atenção para uma maior exploração dos conceitos em entender os pilares que sustentam a psicologia positiva, os momentos de *flow* e as relações com o trabalho.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho trata-se de um estudo exploratório, realizado por meio de uma pesquisa bibliográfica. Lima (2008)descreve a pesquisa bibliográfica como forma de obter as informações requeridas no objetivo, sendo importante ferramenta para os trabalhos acadêmicos. Quando aliada com a pesquisa exploratória, tem por objetivo reunir materiais que justifiquem hipóteses relevantes para trabalhos posteriores, sendo necessário pesquisar o estado da arte dos assuntos escolhidos na investigação de assuntos novos ainda pouco estudados.

Sob esse enfoque, considerando os posicionamentos teóricos sobre a literatura da administração de empresas e em publicações relacionadas à psicologia positiva, caracterizada como uma temática de vanguarda, possuindo poucas literaturas com a perspectiva organizacional, este trabalho foi estruturado de forma a expor as características da psicologia positiva em congruência com os conceitos organizacionais em torno de permitir justificar o objetivodo estudo de que a psicologia positiva pode ser utilizada como uma ferramenta de gestão.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Buscou-se contribuir, por meio da literatura consultada com a discussão sobre a Psicologia Positiva aplicada no âmbito organizacional. De acordo com o referencial teórico, é possível identificar algumas características dos aspectos levantados da gestão organizacional e da psicologia positiva, conforme os Quadros 1 e 2:

Características dos aspectos sobre a gestão organizacional	Autores considerados	Considerações
- Há um interesse da organização em explorar e empregado para a obtenção de resultados e do empregado na organização em satisfazer suas necessidades.	Lody(1978), Arantes(1998), Blachard eHarsey(1986),Morgan (1996).	O ser humano por si próprio consiste em um sistema complexo sedento de necessidades. Considerando que as organizações também são um sistema complexo com objetivos a cumprir, as pessoas como geradoras desse sistema e como
- Existe a geração de satisfação do empregado ao se envolver e entregar resultados positivos para a organização.	Lody (1978), Morgan (1996).	
- A motivação dos trabalhadores se relaciona com o desenvolvimento de suas habilidades.	Blachard e Harsey (1986), Spector (2003).	

<ul style="list-style-type: none"> - A obtenção da motivação dos trabalhadores não se limita exclusivamente pelo ganho monetário. - Sem considerar o aspecto monetário, o trabalho contribui para saciar as necessidades humana. - A instituição de ações apropriadas no sistema organizacional depende de análise e considerações de todas as partes do sistema e da deliberação equilibrada para com os recursos. - Aspectos subjetivos dos trabalhadores influenciam seu bem estar, seu desempenho e o ambiente organizacional. - Pode haver falência na gestão de recursos humanos se não considerar de forma adequada as dimensões entre o homem e trabalho. - Há uma tendência das organizações desenvolver políticas organizacionais em direção à saúde do trabalhador a partir da obrigatoriedade legal. - O trabalho é um peso, podendo degradar o ser humano em sua forma física e psicológica. - A motivação dos trabalhadores é fator preponderante para os resultados positivos da organização. 	<p>Lody (1978), Morgan (1996).</p> <p>Morgan (1996),Oliveira (1997),Drucker (1997).</p> <p>Bertalanffy (2008), Morgan (1996),Fayol (1994),Drucker (1997), Tadeucci (2007).</p> <p>Morgan (1996).</p> <p>Drucker (1997).</p> <p>Morgan (1996), Oliveira (2003).</p> <p>Morgan (1996),Drucker (1997).</p> <p>Lody (1978).</p>	<p>engrenagem fundamental, é necessário que essa fusão de sistemas seja analisada de forma abrangente a fim de identificar as inter-relações e formas de suprir as necessidades de ambos os sistemas sem que haja a entropia de um ou de ambos.</p>
--	---	---

Quadro 1: Características dos aspectos da gestão organizacional em relação à psicologia positiva.
Fonte: Elaborado pelo autor com base no referencial teórico.

Característica dos aspectos sobre a psicologia positiva	Autores considerados	Considerações
<ul style="list-style-type: none"> - Propõe a utilização de métodos que fortaleça os pontos fortes do ser humano. - O conhecimento das forças individuais desperta o florescimento das pessoas. - Desperta o sentido de utilidade nas pessoas, e por consequência influencia de forma positiva as organizações sociais. 	<p>Paludo e Koller (2007).</p> <p>Marujo (2007).</p> <p>Nunes (2007).</p>	<p>A psicologia positiva pode se institucionalizar como instrumento de identificação e proposição de ações que busque o equilíbrio de medidas que traduza o trabalho em um</p>

<ul style="list-style-type: none"> - A obtenção do bem subjetivo otimiza o ser humano de forma saudável. Isso considera o ensino da resiliência. - O bem estar nas organizações pode ser entendido como a integração da satisfação, envolvimento com o trabalho e o comprometimento organizacional. - Previne patologias laborais e psicológicas. - Os processos organizacionais podem ser de apoio social ou de vulnerabilidade psicológica. - O desenvolvimento adequado de habilidades contribui para a geração de <i>flow</i>. 	<p>Nunes (2007),Barlach, Limongi-França e Malvezzi (2008)</p> <p>Siqueira e Padovam (2008).</p> <p>Calvetti, Muller e Nunes (2007).</p> <p>Nunes (2007).</p> <p>Malvezi,(2000),Gonçalves e Leite (2008).</p>	<p>fator gerador de bem estar subjetivo, beneficiando os trabalhadores e a organização como um todo.</p>
---	--	--

Quadro 2: Característica dos aspectos da psicologia positiva em consideração à gestão empresarial.
Fonte: Elaborado pelo autor com base no referencial teórico.

Os Quadros 1 e 2 permitem vislumbrar que os aspectos de gestão e a psicologia positiva podem se complementar contribuindo para o bem estar dos trabalhadores e para os resultados positivos da organização. Apesar desta constatação, não foi possível identificar a institucionalização sistemática da psicologia positiva como uma ferramenta sistêmica reconhecida e elementar nos conceitos teóricos da administração.

É perceptível que na engrenagem corporativa é essencial o fator humano, conforme reconhece Fayol (1994) ao classificar os bens sociais, afirmado por Drucker (1997) quando define que o ser humano possui características exclusivas e únicas. Dessa forma, para o desempenho de uma empresa a otimização do capital humano como recurso torna-se prioridade, entretanto por se tratar de algo complexo, conforme descrito por Gonçalves e Leite (2009) a má otimização pode trazer desequilíbrio para as pessoas e sociedade, assim, de acordo com Morgan (1996) e os conceitos de Fayol (1994), o grau e forma de interferência nos aspectos humanísticos, seja no contexto das funções administrativas ou pelo lado cognitivo, pode chegar a influenciar os resultados da organização.

Tanto os aspectos de sobre a gestão organizacional quanto os aspectos sobre a psicologia positiva convergem que as empresas podem ter caráter de apoio ou de objeção ao bem estar dos indivíduos. Isso pode ser vislumbrado por Morgan (1996) e Lody (1978) ao relacionar a satisfação com a realização do trabalho,além de Morgan(1996) citar a exploração do trabalhador pelas organizações de forma afetar seus aspectos físicos e psicológicos e Nunes (2007) mencionar que as organizações podem desenvolver um ambiente positivo ou um ambiente “corrosivo e poluído”.Outro contraponto entre as linhas pesquisadas consiste na utilização das habilidades pelos trabalhadores como forma de saciar suas necessidades, pois Arantes (1998) as coloca

como moeda de troca e Gonçalves e Leite (2009) propõem a aquisição do bem estar por meio do equilíbrio entre habilidades e desafios.

Quanto aos instrumentos de gestão organizacional, Drucker (1997) coloca que a administração de pessoal e de relações humanas embora muito exploradas, há grandes espaço para evoluir de forma a quebrar os paradigmas e desenvolver-se em conjunto com a evolução de outros temas, como a inovação tecnológica. Oliveira (1997) descreve sobre a importância de explorar a integração das com sistemas produtivos para obter ganhos operacionais e por fim, Nunes(2007) constata que a psicologia positiva pode ser para refletir nas formas de gestão para a obtenção de resultados positivos nas organizações.

Segundo Bertalanffy (2008), ao considerar o método de procedimento analítico de sistemas deve analisar as interações entre as partes de forma linear e Tadeucci (2007), descreve a integração entre empregado e organização. Isso sugere a dimensão e complexidade que a exploração que o tema apresenta ao considerar os fatores humanos e organizacionais visando à institucionalização de uma ferramenta sistêmica de gestão com o propósito de conciliar resultados organizacionais e de bem-estar subjetivo para o trabalhador.

5 CONCLUSÃO

Diante do objetivo de se ter uma ferramenta de gestão por meio da psicologia positiva e após explorar os conceitos expostos, é possível observar que há um grande caminho a ser cultivado. Dessa forma, com a abordagem dos aspectos da psicologia positiva, sugere um novo campo exploratório em relacionar essas áreas perante uma nova perspectiva, como os conceitos da psicologia positiva aliado aos interesses das organizações.

Por mais que o objetivo da organização não seja a geração de felicidade, com a evolução dos estudos de ciências humanas, destacando a psicologia do trabalho e o surgimento da psicologia positiva, é possível afirmar que as organizações impactam os indivíduos de forma subjetiva e portanto há uma reciprocidade nos resultados das empresas podendo ser respectivamente, positivo ou negativo.

Por fim, como sugestão para estudos futuros, fica a proposta de um estudo amplo e multidisciplinar norteado pelos conceitos clássicos e evoluções práticas da administração em conjunto com a psicologia do trabalho e a emergência da psicologia positiva, conforme as considerações e resultados supracitados.

REFERÊNCIAS

ARANTES, Nélío. **Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BARLACH, L.; LIMONGI-FRANCA, A. C.; MALVEZZI, S. O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações. **Interam. j. psychol.**, Porto Alegre, v. 42, n. 1, abr. 2008 . Disponível em

<http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-96902008000100011&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 9 set. 2012.

BERTALANFFY, L. **Teoria geral dos Sistemas: fundamentos, desenvolvimento e aplicações**. 3ª ed. Petropolis: Vozes, 2008.

BLACHARD, K.H.; HERSEY, P. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo, 1986.

CALVETTI, P. Ü.; MULLER, M.C.; NUNES, M.L.T. Psicologia da saúde e psicologia positiva: perspectiva e desafios. **Psicologia: ciência e profissão**, Brasília.v. 27, n. 4, p.706-717, 2007.Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932007001200011&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 10 set. 2012.

DRUCKER, P. **Fator humano e desempenho**. 3ª ed.São Paulo: Pioneira, 1997.

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

GONÇALVES, S. M. M.;LEITE, A. P. T. T. Trabalho e Flow: Contribuições da Psicologia Positiva. **Diversa**, Parnaíba, v.2, n3, p.41-59, 2009.Disponível em <http://www.ufpi.br/subsiteFiles/parnaiba/arquivos/files/rd-ed3ano2_art_03_trabalho_e_flow.pdf>. Acesso em 31 ago. 2012.

LIMA, Monolita C. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LODY. J.B. **História da administração**. 6ª ed. São Paulo: Pioneira, 1978.

MALVEZZI, S. **Psicologia Organizacional: da Administração científica à globalização: uma história de desafios**. São Paulo: USP, 2000.

MARUJO, H. A. et al . Revolução positiva: Psicologia positiva e práticas apreciativas em contextos organizacionais. **Comport. Organ. Gest.**, Lisboa, v. 13, n. 1, abr. 2007. Disponível em <http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0872-96622007000100007&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 9 set. 2012.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NUNES, P. **Psicologia positiva**. Monografia de licenciatura, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Portugal, 2007.

OLIVEIRA, J. C. Segurança e saúde no trabalho: uma questão mal compreendida. **São Paulo Perspec.**, São Paulo, v. 17, n. 2, Jun 2003 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392003000200002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 15 set. 2012. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-88392003000200002>.

OLIVEIRA. M. **Energia emocional: base para a gerência eficaz**. São Paulo: Makron Books, 1997.

PALUDO, S. S.; KOLLER, S. H. Psicologia Positiva: uma nova abordagem para antigas questões. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, Ribeirão Preto, v. 17, n. 36, abr. 2007 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-863X2007000100002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 9 set. 2012. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-863X2007000100002>.

SIQUEIRA, M. M. M.; PADOVAM, V. A. R. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Psic.: Teor. e Pesq.**, Brasília, v. 24, n. 2, jun. 2008. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722008000200010&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 9 set. 2012. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722008000200010>.

SPECTOR, P.E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003.

TADEUCCI, M.S.R. participações nas organizações e sua relação com a motivação do trabalhador. In. CHAMON, E.M.Q.O. (org.). **Gestão e comportamento humanos nas organizações**. Rio de Janeiro. Brasport, 2007, p. 63-92.