



A FELICIDADE NO TRABALHO COMO ESTRATÉGIA ESSENCIAL PARA A SUSTENTABILIDADE HUMANA E ORGANIZACIONAL

Círia Adriana Mota e Bezerra ¹

Resumo: O cenário atual apresenta desafios inéditos e disruptivos para o mercado de trabalho. Entre eles, podemos citar um mundo BANI (frágil, ansioso, não linear e incompreensível), as alarmantes estatísticas de uma epidemia de saúde mental e as exigências por práticas empresariais mais sustentáveis. Nesse contexto, a felicidade no trabalho apresenta-se como uma poderosa estratégia de gestão. O objetivo desse estudo é analisar como a criação de uma cultura de bem-estar e felicidade no trabalho gera impactos positivos no engajamento e resultados sustentáveis para o negócio. Para isso, realizou-se uma revisão bibliográfica através da seleção de literaturas relevantes, capazes de trazer embasamento teórico consistente. Para enriquecer a análise, trazendo uma perspectiva direta dos trabalhadores, realizou-se um levantamento de dados com uma amostra reduzida de 60 sujeitos. Os achados foram interpretados à luz da teoria e identificou-se como uma cultura de bem-estar pode impactar o ambiente de trabalho, o engajamento e gerar resultados sustentáveis para a organização. Baseado nesses dados, sugeriu-se práticas de gestão a serem implantadas para o cultivo de uma cultura de bem-estar genuína e sustentável.

Palavras-Chaves: felicidade no trabalho; cultura de bem-estar; engajamento; sustentabilidade humana; sustentabilidade organizacional.

Abstract: The current scenario presents unprecedented and disruptive challenges for the job market. These include a BANI (fragile, anxious, non-linear and incomprehensible) world, the alarming statistics of a mental health epidemic and demands for more sustainable business practices. In this context, happiness at work presents itself as a powerful management strategy. The objective of this study is to analyze how creating a culture of well-being and happiness at work generates positive impacts on engagement

and sustainable results for the business. To this end, a bibliographical review was carried out through the selection of relevant literature, capable of providing a consistent theoretical basis. To enrich the analysis, bringing a direct perspective from workers, and understanding what generates the perception of happiness at work, a data collection was carried out with a small sample of 60 subjects. The findings were interpreted in light of theory and it was identified how a culture of well-being can impact engagement and generate sustainable results for the organization. Based on this data, management practices were suggested to be implemented to cultivate a genuine and sustainable culture of well-being.

Keywords: happiness at work; culture of well-being; engagement; human sustainability; organizational sustainability.

1. INTRODUÇÃO

O cenário atual, marcado por profundas e rápidas mudanças, traz para o mercado desafios nunca antes enfrentados, para os quais o mundo do trabalho tem pouco ou nenhum repertório. A realidade pós pandêmica é marcada por transformações sociais, econômicas e culturais profundas e irreversíveis. As referências que guiavam nossos planos e decisões, tanto na vida pessoal quanto nos negócios, tornaram-se insuficientes para operar em um mundo frágil, ansioso, não linear e incompreensível, o mundo BANI, termo cunhado pelo antropólogo e futurista norte-americano Jamais Cascio, em um artigo de abril de 2020, intitulado Facing the Age of Chaos. “Algo massivo e potencialmente avassalador está acontecendo. Todos os nossos sistemas, desde as redes globais de comércio e informação até as conexões pessoais que temos com nossos amigos, familiares e colegas, todos esses sistemas estão mudando, terão que mudar. Fundamentalmente. Completamente. Dolorosamente, às vezes. É algo que pode precisar de uma nova linguagem para descrever. É algo que definitivamente exigirá uma nova maneira de pensar para explorar. (JAMAIS CASCIO, 2020). Sim, uma nova maneira de pensar. Desafios complexos e disruptivos demandam novos níveis de consciência. “Em outras palavras, aprender com o passado é necessário, mas não suficiente. Todos os desafios disruptivos exigem que avancemos mais. Eles exigem que desaceleremos, paremos, sintamos as maiores forças motrizes da mudança, deixemos o passado para trás e permitamos vir o futuro que deseja emergir”. (C. OTTO SCHARMER, 2020).

Para funcionar, viver e trabalhar em um mundo frágil, ansioso, não linear e incompreensível, as pessoas precisariam estar em seu melhor estado emocional, com grande reserva de resiliência e elevado grau de bem-estar. No entanto, estamos vivendo uma epidemia de saúde mental. “Estamos adoecendo e o trabalho é o pano de fundo do sofrimento psíquico contemporâneo. Tanto que um dos principais desafios desta década é o enfrentamento à escalada de transtornos mentais e comportamentais. A depressão, sozinha, atinge cerca de 300 milhões de pessoas no mundo e já é a doença mais incapacitante para a vida laboral. Em 2030, o custo mundial do adoecimento mental deverá alcançar a casa dos US\$ 6 trilhões em todo o mundo, mais que o dobro de 2010.” (CARLA FURTADO, 2022).

A pergunta é: como os indivíduos irão produzir e elevar o desempenho das organizações a longo prazo se estão, cada vez mais, inaptos para os desafios do mundo laboral? A Síndrome de Burnout, caracterizada por esgotamento físico, emocional e mental, causado pelo estresse crônico no trabalho já vitima 30% dos trabalhadores no Brasil, segundo a Associação Nacional de Medicina do Trabalho (Anamt). O país é o segundo com mais casos diagnosticados no mundo, atrás apenas do Japão.

Neste mesmo cenário, encontramos em evidência a sigla ESG, que figura entre os conceitos mais discutidos no mercado nos últimos anos. A agenda ESG (Environmental, Social and Governance), vem despertar o mundo dos negócios para a necessidade de foco em boas-práticas empresariais que garantam maior responsabilidade ambiental, social e de governança. O ESG ajuda as empresas a criar valor a longo prazo, atender às expectativas dos stakeholders, promover a transparência e contribuir para um mundo mais sustentável. No S da sigla, talvez possamos respirar ares mais otimistas para a crise de saúde mental que já impacta substancialmente os negócios, pois o S refere-se ao componente Social, que estabelece práticas e políticas relacionadas ao bem-estar dos funcionários, clientes e comunidades como um dos pilares da sustentabilidade dos negócios, que a realidade tem mostrado que vai muito além dos aspectos financeiros. Quando falamos em sustentabilidade, estamos falando em pensar futuro, pensar para além dos resultados imediatos. O mundo dos negócios é desafiado a atuar em um nível de consciência mais elevado, menos egossistêmico e mais ecossistêmico, usando os conceitos de

Otto Scharmer. “O que está morrendo e se desintegrando é o mundo do “eu primeiro”, “quanto mais, melhor”, e a tomada de decisões orientada a grupos de interesse que nos levou a um estado de irresponsabilidade organizada. O que está nascendo é menos claro. Tem a ver com mudar da consciência egossistêmica para a consciência ecossistêmica – uma consciência que atende ao bem-estar de todos.” (C. OTTO SCHARMER, 2020).

Em resposta a estas demandas, os princípios da Felicidade no Trabalho surgem como uma estratégia possível para minimizar o potencial estressor e adoecedor do ambiente corporativo e restaurar o papel do trabalho como fonte de prazer, sentido e realização, transformando-o em um espaço que contribui para o crescente bem-estar e felicidade dos indivíduos e, em consequência, para a sustentabilidade humana e dos negócios.

“Há um enorme volume de dados científicos demonstrando que trabalhadores felizes apresentam níveis mais elevados de produtividade, fecham mais vendas, são mais eficazes em posições de liderança, recebem uma melhor avaliação de desempenho e são mais bem remunerados. Eles também usufruem de maior segurança no emprego e são inclinados a tirar menos dias de afastamento por doença, pedir demissão ou ficar estafados. CEO’s felizes são mais propensos a liderar equipes ao mesmo tempo mais felizes e saudáveis e criar um ambiente de trabalho propício ao alto desempenho.

A lista de benefícios da felicidade no trabalho é praticamente interminável. ” (SHAWN ACHOR, 2012).

Os estudos científicos da Felicidade são uma realidade há mais de 20 anos nas maiores universidades do mundo e são embasados por disciplinas como a Psicologia

Positiva e as Neurociências. A pergunta “como ser feliz? ”, feita ao Google por milhões de pessoas por ano já tem resposta. Felicidade não é mais uma utopia, uma quimera, algo inalcançável ou impossível como alguns acreditam. Mas sim, já existem caminhos científicos que apontam para a possibilidade do cultivo individual e coletivo de uma vida mais plena e feliz, inclusive no trabalho, afinal, a vida é uma só e talvez seja didático, mas não é pertinente nem tão pouco saudável segmentá-la. A Universidade de Berkeley, em seu curso The Foundations of Happiness at Work estabeleceu um construto de felicidade no trabalho: “é a percepção de que o tempo no trabalho é bem vivido, com motivação, e de que o que se faz tem valor. ” O presente estudo visa explorar conceitos e

práticas, visando mostrar como investir no bem-estar e felicidade dos colaboradores pode influenciar a sustentabilidade humana e dos negócios, criando ambientes profissionais mais saudáveis e prósperos a longo prazo. “O futuro é a empresa positiva. Pessoas felizes são mais produtivas, criativas e engajadas”. (MARTIN SELIGMAN, 2012).

O objetivo é analisar como a criação de uma cultura de bem-estar e felicidade no trabalho pode contribuir para a sustentabilidade humana e organizacional, respondendo às perguntas: a percepção de felicidade no trabalho aumenta os níveis de bem-estar, gerando maior engajamento e produtividade dos colaboradores? Quais práticas organizacionais ajudam a promover bem-estar e felicidade no ambiente de trabalho? Como essas práticas afetam a saúde mental, a produtividade e o engajamento? De que forma o bem-estar e a felicidade podem impactar a sustentabilidade da organização a longo prazo?

Para isso, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre os temas: a ciência da felicidade e a felicidade no trabalho, a neurociência da felicidade, a psicologia positiva e o modelo de bem-estar PERMA, bem como, os aspectos essenciais de uma cultura organizacional humanizada. Além disso, foram analisados dados que mostram os efeitos positivos da felicidade no trabalho em termos de ganhos de produtividade e redução de custos relacionados ao ecossistema de gestão de pessoas.

Para compreender o que provoca nos colaboradores a percepção de felicidade no trabalho, realizou-se um levantamento de dados com 60 participantes, representando uma amostra reduzida de profissionais ativos no mercado de trabalho. Os dados foram coletados de forma on-line, através de um questionário de três perguntas abertas, e trouxeram percepções pessoais que foram analisadas de forma qualitativa à luz da revisão bibliográfica.

Será ousado falar de felicidade no cético mundo dos negócios? Pode ser, mas o cenário atual nos incita à ousadia, pois nos apresenta desafios complexos e nos convida a promover rupturas no modelo atual, para, assim, sermos cocriadores de um futuro que quer, e precisa, emergir.

2. METODOLOGIA

A proposta deste trabalho é realizar uma pesquisa de natureza básica, com o objetivo de gerar conhecimento e fomentar reflexões a respeito do tema Felicidade no Trabalho como uma estratégia para a sustentabilidade humana e dos negócios, através do cultivo de ambientes saudáveis e produtivos. Ela tem caráter exploratório e utilizará abordagem metodológica qualitativa.

Considerando o objetivo geral, qual seja, analisar como a criação de uma cultura de bem-estar e felicidade no trabalho pode contribuir para a sustentabilidade humana e organizacional, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre temas relacionados à felicidade, bem-estar, sustentabilidade humana e organizacional. Além disso, analisou-se publicações relevantes que apresentam índices de fatores como o estresse, a motivação e o engajamento no mundo corporativo, além de dados sobre a influência da felicidade no aumento de produtividade e na redução de custos relacionados ao ecossistema de gestão de pessoas. Para isso, foram selecionadas literaturas relevantes, capazes de proporcionar embasamento teórico consistente a este trabalho. Para enriquecer a análise trazendo uma perspectiva direta dos trabalhadores, e compreender o que gera a percepção de felicidade no trabalho, realizou-se um levantamento de dados com uma amostra reduzida de 60 participantes, representando a população de profissionais ativos no mercado de trabalho, sem segmentação de cargo, área de atuação, faixa etária ou outro critério. A amostra foi selecionada aleatoriamente através de convite contendo link de pesquisa on-line enviados para grupos de WhatsApp e divulgação em redes sociais profissionais. O levantamento foi realizado através da aplicação de um questionário com três perguntas abertas que convidaram o trabalhador a fazer uma reflexão sobre algum fato positivo ocorrido recentemente em seu trabalho, por que o mesmo considera o fato positivo e que sentimentos este fato gerou. Optou-se por questões abertas para evitar qualquer tipo de indução nas respostas e, assim, captar genuinamente o que gera a percepção de felicidade no trabalho, através do relato de um fato positivo, e quais os desdobramentos deste fato em termos de bem-estar. Após a aplicação do questionário, as respostas foram analisadas de forma qualitativa e indutiva, à luz da revisão bibliográfica e considerando o objetivo deste trabalho; e premissas foram levantadas sobre os efeitos que uma cultura de bem-estar e felicidade pode trazer para a performance profissional e os resultados do negócio.

Para facilitar a compreensão, utilizou-se ferramentas como o mapa conceitual, para representar visualmente as conexões entre os dados; e nuvem de palavras, destacando termos e emoções mais citados. Utilizou-se ainda a construção de personagens narrativos, ou personas, a fim de facilitar para o leitor a compreensão de diferentes perspectivas, tornando os dados qualitativos mais acessíveis e humanos. Cada personagem resume um grupo de respostas, dando voz a padrões presentes no conjunto de dados.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA OU DISCUSSÕES

É possível ser feliz no trabalho?

Talvez essa aspiração possa soar romântica, utópica ou subjetiva demais para o racional e cético mundo dos negócios. Não há tempo para devaneios sobre felicidade em ambientes pressionados por lucro e competitividade. Mas será que esta cultura de desempenho e resultados de curto prazo não está ficando desconectada das demandas do cenário atual? Fala-se em saúde mental, bem-estar, sustentabilidade, mas, na prática, parece que o mundo corporativo ainda se mostra, em boa parte, resistente às mudanças e preso a antigas crenças. Persistem as práticas de gestão de pessoas focadas, muitas vezes, na máxima dos resultados a qualquer custo, uma estratégia que tem se mostrado ineficaz, visto que tem resultado no esgotamento dos recursos humanos.

Segundo o State of Global Workforce: 2022 Report, da empresa de análise e consultoria Gallup - que examinou o papel do trabalho na saúde mental e bem-estar dos funcionários: “Infelicidade, preocupação e estresse é o estado geral da força de trabalho no mundo. 79% dos profissionais estão infelizes com o trabalho, o estresse diário chega a 50% e a preocupação afeta 53% dos colaboradores”. (GALLUP, 2022). O adoecimento da força de trabalho impacta diretamente nos resultados organizacionais, afinal nenhuma organização poderá se sustentar a longo prazo com trabalhadores desengajados, ansiosos e estressados. As empresas podem achar caro e secundário investir em uma cultura de bem-estar e felicidade no trabalho; no entanto, os dados mostram que caro mesmo é não investir. “Nos Estados Unidos, o prejuízo decorrente apenas do estresse relacionado à atividade laboral atinge a casa dos US\$ 300 bilhões por ano. Prejuízos dessa natureza estão presentes na maior parte das nações, embora não sejam devidamente contabilizados. (...) No Brasil, em 2018, a depressão despontava como a segunda causa de pagamento de

auxílio doença (30,67%), perdendo apenas para acidentes de trabalho. Esse percentual cresceu cerca de 20% em 2020”. (CARLA FURTADO, 2022).

Desconstruindo os mitos da felicidade

O ceticismo do mundo corporativo deve-se, em parte, ao desconhecimento acerca dos estudos científicos da felicidade. Esta revisão bibliográfica irá explorar conceitos de bem-estar e felicidade no trabalho e seu impacto direto no engajamento e na produtividade. Para isso, será necessário desconstruir alguns mitos sobre o que é felicidade, confrontando os aprendizados sociais que tivemos ao longo da vida e abordando o tema à luz da ciência.

O primeiro mito refere-se à crença de que felicidade significa ter uma vida perfeita, sem problemas ou sofrimento, como se fosse possível vivermos em permanente estado de êxtase. Porém, a Psicologia Positiva, uma das ciências que embasa os estudos da felicidade, nos diz que a aceitação do sofrimento é parte inerente da experiência humana, que aceitar os desafios é essencial para desenvolver resiliência e que felicidade requer um cultivo diário que inclui o manejo saudável das emoções. Estar triste pode coexistir com ter uma vida feliz, já que a felicidade não é uma emoção, é um estado de ser, uma forma de interpretar os acontecimentos e lidar com a vida. A tristeza é uma emoção, por isso, é fugaz. Pode-se estar triste hoje e alegre amanhã de manhã, e com medo amanhã à tarde. Alegria e medo também são emoções. Algumas pessoas dizem não acreditar em felicidade usando o seguinte argumento: “ninguém é feliz o tempo todo”, mas o correto seria dizer que ninguém é alegre o tempo todo, pois as emoções, de fato, são transitórias, a felicidade não. Outro mito tem a ver com a crença de que a felicidade está no futuro, como se fosse um prêmio que se ganha diante de uma realização extraordinária. É o mito da felicidade adiada. Projeta-se a felicidade para longe, para o que ainda não se tem, para as conquistas ainda não alcançadas. Fala-se, por exemplo, que quando se atinge o sucesso, se alcança a felicidade. “Mais de uma década de pesquisas revolucionárias no campo da psicologia positiva e da neurociência comprovaram, sem sombra de dúvida, que a relação entre sucesso e felicidade é, na verdade, o contrário do que se costuma acreditar. Graças a essa ciência de vanguarda, agora sabemos que a felicidade precede o sucesso, e não resulta dele. E que a felicidade e o otimismo, na verdade, promovem o desempenho e a realização”. (SHAWN ACHON, 2010). O

fenômeno da Adaptação Hedônica faz com que o cérebro se acostume com as conquistas externas e quando alcançamos os objetivos desejado, eles perdem seu potencial de felicidade prolongada. “Atingir a felicidade duradoura exige que apreciemos a jornada na nossa viagem para um destino que consideramos valioso. A felicidade nada tem a ver com alcançar o topo da montanha, nem com escalar sem rumo uma montanha; a felicidade é a experiência de escalar em direção ao cume”.

(TAL BEN-CHAHAR, 2018).

O mito da vida perfeita e da felicidade adiada são dois exemplos de crenças errôneas que alimentam o ceticismo e a visão da felicidade como algo utópico ou inalcançável.

Afinal, o que é Felicidade?

Hedonia e Eudaimonia: da Grécia antiga aos tempos atuais

Desde a Grécia Antiga busca-se entender e explicar os caminhos para uma vida feliz. Entre tantas contribuições filosóficas, duas correntes se destacaram e defenderam diferentes formas de compreensão da felicidade: a felicidade hedônica e a felicidade eudaimônica. O conceito de hedonia remonta à filosofia de Aristipo (435 a.C.-356 a.C.) e traz a ideia de que a felicidade consiste na busca por prazer e na redução do sofrimento. Já o conceito de eudaimonia tem origem na obra de Aristóteles (384 a.C.-322 a.C.), e preconiza que a felicidade não se resume apenas à busca por prazer, mas sim à experiência de uma vida virtuosa. “Para Aristóteles, a felicidade era o maior desejo dos seres humanos. Do seu ponto de vista, a melhor forma de conseguir ser feliz era através das virtudes: cultive as boas virtudes e alcançará a felicidade. Ele também definiu felicidade como uma espécie de modo de vida: o ser humano precisa exercitar constantemente o melhor que tem dentro de si. (...) Para ele, a felicidade se manifestava quando o ser humano expressava o seu daemon, seu potencial”. (CARLA FURTADO, 2022). Ed Diener (1984), no âmbito da Psicologia Positiva, propôs uma integração destes dois conceitos, por entender que a felicidade requer tanto a hedonia quanto a eudaimonia. Para a felicidade hedônica, a Psicologia Positiva associou o conceito de bem-estar subjetivo, que se relaciona à vivência de emoções positivas, gratificação imediata e satisfação de desejos. A felicidade eudaimônica vai além da satisfação imediata, é o bem-estar psicológico, que enfatiza a busca por significado, propósito e autorrealização,

promovendo um sentido de vida pleno e perene. Para a Psicologia Positiva estes dois aspectos do bem-estar coexistem e são pilares essenciais para uma vida feliz.

A Teoria PERMA do bem-estar

Já Martin Seligman (2002) integrou as dimensões hedônica e eudaimônica da felicidade na teoria do bem-estar PERMA, um acrônimo para Positive Emotions (Emoções Positivas), Engagement (Engajamento), Relationships (Relacionamentos),

Meaning (Significado) e Accomplishment (Conquistas/Realizações). Estes são os cinco elementos mensuráveis do bem-estar. “O primeiro elemento na teoria do bemestar é a emoção positiva. Como o elemento hedônico ou apazível, a emoção positiva abrange todas as variáveis subjetivas do bem-estar: prazer, êxtase, conforto, afeição e outras afins”. (MERTIN SELIGMAN, 2011). Embora a vida seja feita de emoções positivas e também negativas, para a vida feliz, as emoções positivas devem prevalecer, sendo mais frequentes. Para isto, é importante que o ambiente onde estamos nos proporcione emoções como alegria, afeto, cuidado, otimismo, celebração; e menos emoções negativas, como frustração, tristeza, culpa, medo.

Infelizmente, esta não tem sido a realidade mundo do trabalho. “O bem-estar mental das pessoas tem piorado. Nos últimos 10 anos, o número de pessoas expressando estresse, tristeza, ansiedade, raiva ou preocupação tem aumentado, atingindo seus níveis mais altos desde que as pesquisas Gallup começaram. ” (GALLUP, 2022). “De acordo com a Fredrickson e Branigan (2005), as emoções são “experiências de vida que produzem mudanças cognitivas, fisiológicos e comportamentais das pessoas, de modo que as emoções positivas irão criar respostas positivas e as emoções negativas irão criar respostas negativas”. Sanz-Vergel & Rodríguez-Muñoz (2013).

O segundo elemento do modelo de bem-estar PERMA é o engajamento, e está relacionado a um estado de profundo envolvimento e concentração no trabalho, uma experiência de “flow” ou fluxo, onde as habilidades e talentos pessoais são utilizadas de maneira otimizada para enfrentar desafios envolventes e motivadores. Indivíduos engajados tendem a ser mais produtivos e realizados. “A importância do engajamento no trabalho dos empregados é positivamente ligada aos resultados, incluindo o desempenho do trabalho (Bakker & Bal, 2010; Halbesleben & Wheeler, 2008), a satisfação do cliente (Salanova, Agut & Peiró, 2005), retorno financeiro (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti

& Schaufeli, 2009) e comportamento organizacional positivo, tais como iniciativa pessoal e de aprendizagem (Bakker & Demerouti, 2008; Sonnentag, 2003) ”. Waal & Pienaar (2013).

Os relacionamentos constituem o terceiro elemento, e pressupõe a existência dos chamados relacionamentos positivos, regados à empatia, comunicação, apoio, reconhecimento, troca e inclusão. “Quando solicitado a resumir, em duas ou três palavras, do que se trata a psicologia positiva, Christopher Peterson, um de seus fundadores respondeu: - Das outras pessoas. Bem poucas coisas positivas são solitárias. As outras pessoas são o melhor antídoto para os momentos ruins da vida e a fórmula mais confiável para os bons momentos”. (MERTIN SELIGMAN, 2011). O mais longo estudo longitudinal sobre felicidade, realizado pela Universidade de Harvard com centenas de participantes há mais de 80 anos, teve como um dos principais achados a importância dos relacionamentos positivos na felicidade e na saúde. Segundo o estudo, a qualidade das conexões sociais é um dos principais fatores preditivos de bem-estar e longevidade.

O M de PERMA traz meaning, ou significado, como mais um elemento essencial ao bem-estar e felicidade. Para Seligman, sentido está relacionado a viver uma vida conectada a valores essenciais, à sensação de propósito e à busca de algo maior que nós mesmos. É quando o indivíduo sente que sua vida faz parte de algo significativo e valioso. Pessoas que experimentam sentido na vida, vivem em uma condição de coerência existencial, as áreas da sua vida estão conectadas e são tocadas por um mesmo fio condutor. Essa coerência traz um sentimento de se ter uma razão para existir, ao contrário da experiência de vazio existencial. Em relação à área profissional, segundo Amy Wrzesniewsky (2001), há pessoas que vivenciam o seu trabalho como uma missão. Sentem que podem contribuir para algo maior e que o seu trabalho pode ser um importante caminho para isso. Elas querem aplicar seu conhecimento e potencial em um trabalho que lhes ofereça um senso de propósito.

E finalmente o quinto fator PERMA do bem-estar, as conquistas, através das quais vivemos nosso potencial e atingimos nossos objetivos e metas. “A realização (ou conquista) é buscada por ela própria, mesmo quando não produz emoção positiva, sentido ou relacionamentos positivos”. (SELIGMAN, 2011). Elas representam a capacidade de superar desafios, crescer, aprender, evoluir, e geram orgulho de si, senso de autonomia e autoeficácia, além disso, reforçam a motivação.

O PERMA estende a noção de felicidade para além do prazer imediato e apresenta cinco elementos que contribuem para uma vida plena e uma vivência de felicidade sustentável, que tem como pilares, não apenas o sentir-se bem, mas o viver bem e funcionar bem.

Felicidade & Felicidade no Trabalho

O construto - ou conceito científico de felicidade - mais amplamente usado é o de Sonja Lyubomirsky (2005): felicidade é a experiência de contentamento e bem-estar combinada à sensação de que a vida tem sentido e vale a pena ser vivida. Esse construto integra componentes hedônicos (experiência de contentamento e bemestar) e eudaimônicos (sensação de que a vida tem sentido e vale a pena ser vivida), que são complementares na construção da experiência de uma vida feliz.

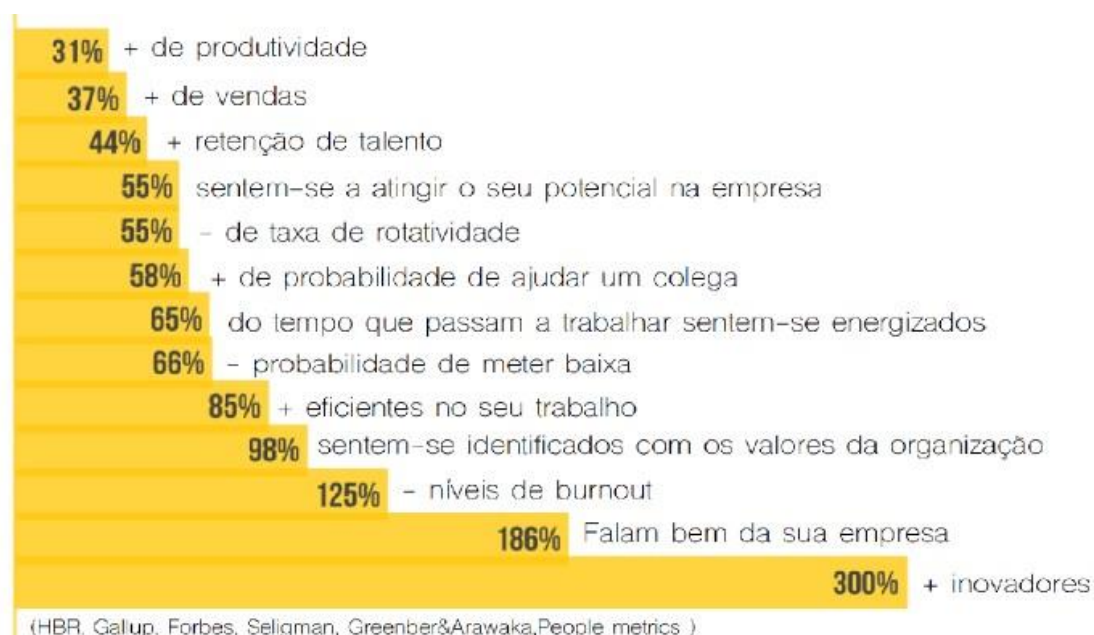
No construto de felicidade no trabalho cunhado pela Universidade de Berkeley, podemos observar os elementos do bem-estar: “Felicidade no trabalho é a percepção de que o tempo no trabalho é bem vivido, com motivação, e que o que se faz tem valor”. Tempo bem vivido remete a emoções positivas e relacionamentos saudáveis; motivação fala sobre engajamento, e o valor do trabalho nos conduz ao trabalho com sentido e onde se pode progredir e encontrar realização.

Culturas de bem-estar e resultados organizacionais sustentáveis

Afinal de contas, será mesmo que uma cultura de bem-estar e felicidade no trabalho gera resultados para as organizações? Estudos e pesquisas são realizados em todo o mundo com o intuito de entender e medir esta conexão. Instituições de Pesquisa como Gallup e Deloitte publicam anualmente relatórios de pesquisa que exploram a relação entre engajamento, bem-estar e produtividade, com dados sobre como funcionários felizes e engajados demonstram desempenho superior. Mas é responsabilidade da empresa cuidar da saúde mental e bem-estar das pessoas? Esse questionamento ainda ressoa no mundo corporativo; porém, cada vez mais, os estudos sinalizam a necessidade de corresponsabilidade por parte das organizações e a necessidade de se adotar uma mentalidade ecossistêmica, considerando e entendendo essas inter-relações. “Nem todos os problemas de saúde mental estão relacionados ao trabalho, mas o trabalho é um importante fator nas avaliações da vida e no cotidiano das emoções. Funcionários que não

gostam de seu trabalho tendem a ter altos níveis de estresse e preocupação diários, bem como níveis elevados de todas as outras emoções negativas. Em muitos itens de bem-estar, estar ativamente desligado do trabalho é equivalente ou pior do que estar desempregado. Em contraste, quando os funcionários encontram no trabalho relacionamentos significativos, o emprego está associado com altos níveis de prazer diário e baixos níveis de todas as emoções diárias negativas. Notavelmente, metade dos funcionários que estão engajados no trabalho estão prosperando na vida em geral”. (GALLUP, 2024). Quando as pessoas prosperam, os negócios prosperam. O foco no bem-estar e na sustentabilidade humana pode ajudar as organizações a criar resultados benéficos para as pessoas e para si mesmas. “Uma análise do Centro de Pesquisa de Bem-Estar da Universidade de Oxford revela uma “forte relação positiva entre o bem-estar dos funcionários e o desempenho da empresa”, incluindo lucros e retornos de ações mais fortes entre as organizações com os mais altos níveis de bem-estar”. (DELLOITE, 2024). A Figura 1 nos mostra que quando as organizações aumentam o número de funcionários engajados, elas melhoram uma série de resultados organizacionais.

Figura 1 – Gráfico de resultados organizacionais de empresas felizes



Fonte: HBR, Galup, Forbes, Seligman, Greenber&Arawaka, People metrics.

Uma mentalidade de sustentabilidade humana substitui o pensamento extrativista e transacional sobre os recursos humanos com foco na criação de maior valor para cada

pessoa conectada à organização. “Fazer a mudança de mentalidade em direção à sustentabilidade humana geralmente requer que líderes, executivos e membros do conselho tenham uma imagem clara das vantagens comerciais de fazer essa mudança. As organizações podem, de fato, estar dando muitos passos em direção à sustentabilidade humana, mas de forma isolada ou desconectada. Conectar os pontos entre as iniciativas pode ajudar a fornecer uma imagem holística do impacto comercial da sustentabilidade humana”. Por isso, quando falamos de criar uma cultura de bemestar, nos referimos a uma mudança profunda que começa na desconstrução de crenças e se reflete nas ações de bem-estar constantes e robustas. Uma cultura de bem-estar não se faz com iniciativas pontuais e isoladas, implica em um compromisso profundo e de longo prazo. “O foco na sustentabilidade humana pode ajudar as organizações a receber os benefícios de maior diversidade, equidade e inclusão. Organizações com maior diversidade têm 2,4 vezes mais probabilidade de superar financeiramente os concorrentes. Melhorar a saúde e o bem-estar dos trabalhadores pode reduzir o risco da força de trabalho. A maioria dos trabalhadores diz que melhorar sua saúde é mais importante do que progredir em suas carreiras e que eles estão considerando seriamente pedir demissão para um emprego que melhor apoie seu bem-estar. Os consumidores são mais propensos a apoiar organizações socialmente responsáveis. Três quartos (76%) dos consumidores dizem que são mais propensos a comprar de organizações que são socialmente responsáveis”. (DELLOITE, 2024). Como vimos, insights de renomadas pesquisas apontam diversas conexões entre a cultura de bem-estar e sustentabilidade e a melhoria de vários resultados organizacionais, que impactam diretamente na sustentabilidade dos negócios.

4. RESULTADOS

A fim de explorar a coerência das informações levantadas na revisão bibliográfica com a percepção dos profissionais acerca de seu ambiente de trabalho, foi realizado um levantamento de dados com amostra reduzida de 60 sujeitos. Analisou-se individualmente as respostas de todos os questionários.

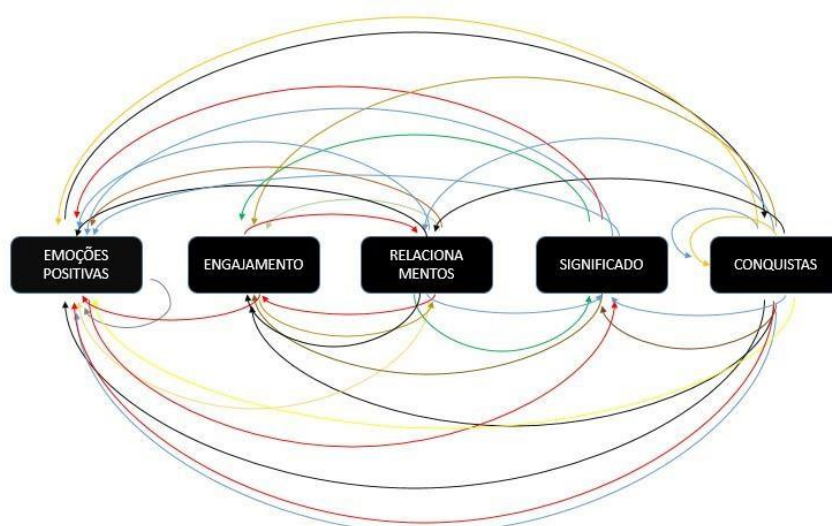
Estas foram as três perguntas utilizadas para o levantamento:

1. Descreva algo de positivo que tenha acontecido recentemente no trabalho.
2. Por que o considera positivo?

3. Como o fato fez você se sentir?

Inicialmente, analisou-se as respostas à pergunta 1, buscando identificar que tipo de fatos ocorridos no trabalho eram geradores de percepção de felicidade. Em seguida, observou-se, através das respostas à pergunta 2, qual a interpretação cognitiva dada pelos participantes ao teor positivo do fato relatado na pergunta 1. E finalmente, através das respostas à pergunta 3, examinou-se os sentimentos gerados pelo fato relatado na resposta 1 e interpretado na resposta 2. Analisou-se o fato, a interpretação cognitiva dada ao fato e os sentimentos gerados por ambos. Em cada resposta à pergunta 1, identificou-se que o fato positivo relatado apresentava um dos fatores PERMA como gerador da percepção de felicidade e bem-estar. Analisando as respostas à pergunta 2, percebeu-se que a interpretação do teor positivo do fato era feita através de outro fator de bem-estar PERMA, ou que o mesmo fator evidenciado na resposta 1 era reforçado na resposta 2. Quanto as respostas à pergunta 3, os sentimentos gerados representavam novo fator PERMA, quase sempre emoções positivas. Como que numa relação causal, os fatores PERMA surgiam e interagiam de diversas formas. A figura 2, exemplifica algumas das interações entre os fatores PERMA, se influenciando e se reforçando mutuamente, como numa rede de conexões.

Figura 2 – Rede de conexões formada pelos fatores PERMA



Fonte: Elaborada pela autora (2024)

Na leitura feita da amostra, os elementos do bem-estar que mais originam a percepção de felicidade são os Relacionamentos e as Conquistas. Os relacionamentos

aparecem, em sua grande parte, atrelados à percepção de reconhecimento, de estar sendo visto, valorizado, de sentir-se importante e pertencente. Já as Conquistas ou Realizações estão comumente associadas às experiências de aprendizado, evolução, alcance de metas e a à sensação de contribuir para os resultados. Estes dois fatores geradores mais presentes impactam sobremaneira o bem-estar, a ponto de desencadear outros fatores que se retroalimentam e constroem uma rede onde o bem-estar é nutrido e reforçado.

Para humanizar a apresentação e facilitar a compreensão dos dados, utilizou-se a metodologia de personagens narrativos, ou personas, baseados em exemplos de respostas encontradas na pesquisa.

Persona: Ana, orgulhosa e energizada com o reconhecimento.

P1: Descreva algo de positivo que tenha acontecido recentemente no trabalho.

R1: “Feedbacks positivos sobre o meu atendimento aos clientes” (O FATO)

P2: Por que o considera positivo?

R2: “Evidencia todo o valor que tento agregar à vida das pessoas, a partir do que tenho de melhor”. (A INTERPRETAÇÃO)

P3: Como o fato fez você se sentir?

R3: “Confiante, grata, orgulhosa e energizada” (O SENTIMENTO)

Análise: Ana representa os sujeitos da pesquisa que relataram a importância de relacionamentos de apoio e reconhecimento como geradores de bem-estar e felicidade. Os feedbacks positivos ofereceram propósito e significado, pois reforçaram o impacto do trabalho de Ana na vida das pessoas. Por conseguinte, o relacionamento e o significado motivaram emoções positivas, como orgulho e gratidão e, ainda, reforçaram o engajamento, pois Ana sentiu-se mais confiante e energizada para o trabalho.

Persona: Pedro, entusiasmado e esperançoso por sua conquista.

P1: Descreva algo de positivo que tenha acontecido recentemente no trabalho.

R1: “Estou conseguindo dar mais agilidade aos meus processos de trabalho”
(O FATO)

P2: Por que o considera positivo?

P3: Como o fato fez você se sentir?

R3: “Entusiasmado e esperançoso” (O SENTIMENTO)

Observou-se, ainda, que as conexões entre os fatores PERMA, acabam culminando, em sua maior parte, em Emoções Positivas e Engajamento, como podemos ver na nuvem de palavras da figura 3, que representa as palavras-chave mais citadas em resposta à pergunta 3, e a intensidade de sua presença.

Figura 3 – Nuvem de palavras (Como o fato fez você se sentir?)



Fonte: Elaborada pela autora (2024)

Essa técnica nos dá uma visão rápida e clara do impacto positivo que fatos característicos de uma cultura organizacional de bem-estar podem gerar no ambiente de

trabalho e no engajamento dos colaboradores. Percebeu-se que esta amostra reduzida trouxe valiosos insights iniciais que podem ser ampliados posteriormente com a utilização de amostras mais abrangentes.

5. CONCLUSÃO

Através das informações provenientes da revisão bibliográfica e do levantamento de dados, constatou-se como a criação de uma cultura de bem-estar e felicidade no trabalho, fundamentada nos fatores do modelo PERMA (emoções positivas, engajamento, relacionamentos, significado e realizações), gera impacto positivo no engajamento e resultados sustentáveis para o negócio. Falamos aqui sobre Felicidade no Trabalho como estratégia essencial para a sustentabilidade humana e organizacional, mas, o que é felicidade no trabalho? O que faz um colaborador feliz no trabalho? No construto cunhado pela Universidade de Berkeley, percebemos claramente os fatores do bem-estar da teoria PERMA: “Felicidade no trabalho é a percepção de que o tempo no trabalho é bem vivido, com motivação, e que o que se faz tem valor”. Os dados oriundos de pesquisas apresentadas na revisão bibliográfica apontam forte relação positiva entre o bem-estar dos funcionários e o desempenho organizacional, incluindo aumento de produtividade, vendas, retenção de talentos, fidelidade de clientes; além da redução de índices indesejados como turnover, absenteísmo e Burnout. A perspectiva dos trabalhadores, analisada através dos resultados da pesquisa on-line, corrobora e reforça a presença dos fatores do bem-estar na percepção e interpretação de fatos positivos ocorridos no trabalho, bem como nos sentimentos positivos gerados por eles, entre os quais o sentir-se feliz se sobressai na nuvem de palavras da figura 3 como o sentimento mais presente naqueles que vivenciam o bem-estar no trabalho. Observou-se, ainda, como esses fatores se influenciam, interagem e se retroalimentam gerando uma rede de bem-estar. No entanto, para que esta rede seja forte e gere felicidade e resultados de forma perene, ela precisa estar num ambiente com cultura de bem-estar, onde o bem-estar seja nutrido de forma abrangente e contínua. Acontecimentos positivos isolados não terão impactos profundos e consistentes, muito menos sustentáveis. Interações onde o fit cultural acontece de forma pontual serão, para os colaboradores, apenas vislumbres de um ambiente de trabalho desejado, mas longe da realidade. Já para as empresas, elas terão uma amostra do time

motivado e engajado que gostariam de ter, mas não têm. A questão é: o mundo corporativo precisa de mudanças, e precisa compreender que uma cultura de bem-estar não só pode coexistir com resultados, mas pode impactá-los e incrementá-los. Organizações que implementam práticas de felicidade não apenas beneficiam os funcionários, mas também promovem uma sustentabilidade humana e organizacional genuína, assumindo um papel de liderança na transformação do ambiente corporativo e ajudando a definir novas expectativas de práticas organizacionais. Substituir o pensamento extrativista sobre os recursos humanos por uma mentalidade de bem-estar é uma estratégia sustentável, não um custo, e pode ser fundamental para criar vantagem competitiva no mercado atual.

Para fomentar uma cultura de bem-estar, as empresas podem adotar diversas práticas, como: programas de felicidade baseados nos fatores PERMA, ações para fortalecer relações interpessoais saudáveis – especialmente a formação de lideranças humanizadas -, letramento em bem-estar para todos os níveis, ações de saúde e qualidade de vida, aplicação de pesquisas para medir o índice de bem-estar e felicidade (ou inclusão dos temas na pesquisa de clima), integração de novos indicadores (KPI's), com métricas para o bem-estar e seus impactos na sustentabilidade. E, acima de tudo, estas ações precisam estar conectadas por um mesmo fio condutor: uma cultura de bem-estar autêntica, a criação de um novo design do trabalho que seja promotor de resultados e benefícios para todos os elos da cadeia. É preciso redesenhar o tempo, promovendo maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional; redesenhar as relações, promovendo inclusão, senso de pertencimento, segurança psicológica; e redesenhar o próprio trabalho, para que seja fonte de realizações e significado.

Dessa forma, a felicidade no trabalho, longe de ser um conceito abstrato, revela-se como uma poderosa estratégia de gestão. Implementá-la é garantir um futuro organizacional mais humano e, ao mesmo tempo, impulsionar a competitividade e sustentabilidade de empresas preparadas para os desafios do mercado moderno, atuando em novos níveis de consciência e sendo coautoras do futuro emergente. Considerando-se as limitações da presente pesquisa, sugere-se como trabalhos futuros a ampliação da pesquisa de campo, com a utilização de amostras mais abrangentes para aprofundar as análises do tema, bem como abordar assuntos complementares. Sugere-se, ainda, um estudo aprofundado do impacto de programas de bem-estar a longo prazo.

6. REFERÊNCIAS

- ACHOR, Shawn. O jeito Harvard de ser feliz: o curso mais concorrido de uma das maiores universidades do mundo. São Paulo: Saraiva, 2012.
- BEM-SHAHAR, Tal. Seja mais feliz: aprenda a ver a alegria nas pequenas coisas para uma satisfação permanente. São Paulo: Planeta do Brasil, 2018.
- CLEMENTE, S. Bellet et al. Does Employee Happiness Have an Impact on Productivity? *Management Science*, v. 70, n. 3, p. 1343-2022, 2023.
- DAROSCI, Andresa; SILVA, Narbal. Significados de felicidade orientados pela Psicologia Positiva em organizações e no trabalho. *Psicología desde el Caribe*, v. 35, n. 1, p. 61–79, 2018.
- DELOITTE. Global Human Capital Trends: o que será necessário para que organizações — e humanos — prosperem em um mundo sem fronteiras? Londres: Deloitte, 2024. Disponível em: <https://www2.deloitte.com>. Acesso em: 16 jul. 2025.
- FURTADO, Carla. Feliciência: felicidade e trabalho na era da complexidade. São Paulo: Actual, 2020.
- GALLUP. State of global workplace: the voice on the world's employee. Washington, D.C.: Gallup, 2024. Disponível em: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-globalworkplace.aspx>. Acesso em: 16 jul. 2025.
- SCHARMER, Claus Otto. O essencial da Teoria U: princípios e aplicações fundamentais. Curitiba: Voo, 2020.
- SELIGMAN, Martin E. P. Florescer: uma nova compreensão da felicidade e do bem-estar. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019.

¹ **Psicóloga, especialista em Saúde Mental, especialista em Psicologia Positiva, ciria.mota@athonedu.com.br.**