

CLIMA ORGANIZACIONAL E BEM-ESTAR NO TRABALHO: ESTRATÉGIAS DE LIDERANÇA BASEADAS NA PSICOLOGIA POSITIVA

Giovanna Cosme Lira da Silva ¹

Júlia Aparecida de Freitas ¹

Paulo R. de Medeiros ²

Resumo

A psicologia positiva impacta o clima organizacional, pois reflete o ambiente psicológico percebido pelos colaboradores, influenciando a sua motivação e a satisfação. O bem-estar no trabalho envolve aspectos físicos, psicológicos e emocionais, fundamentais para a qualidade de vida. A liderança positiva molda uma cultura organizacional saudável, sendo crucial nesse processo. A pesquisa utilizou o modelo PERMA (Emoções Positivas, Engajamento, Relacionamento, Sentido e Realização) para avaliar seu impacto na liderança. Dados da pesquisa GPTW® Brasil (2024) mostram que lideranças positivas aumentam o bem-estar e engajamento, criando ambientes de trabalho mais produtivos, inclusivos e equilibrados, em que os funcionários encontram propósito e satisfação.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Liderança. Psicologia positiva. Bem-estar. GPTW®.

Abstract. Organizational Climate and well-being at work: leadership strategies based on positive psychology.

Positive psychology impacts an organizational climate, which reflects the psychological environment perceived by employees, influencing their motivation and satisfaction. Workplace well-being involves physical, psychological, and emotional aspects, essential for quality of life. Positive leadership shapes a healthy organizational culture and is crucial in this process. The research used the PERMA model (Positive Emotions, Engagement, Relationship, Meaning, and Accomplishment) to evaluate its impact on leadership. Data from the GPTW® Brazil (2024) survey shows that positive leadership increases employee well-being and engagement, creating more productive, inclusive, and balanced work environments in which employees find purpose and satisfaction.

Keywords: Organizational Culture. Leadership. Positive psychology. Well-being. GPTW®.

¹ Discentes do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da FATEC Barueri (E-mails giovanna.silva62@fatec.sp.gov.br e julia.freitas04@fatec.sp.gov.br, respectivamente).

² Professor de Ensino Superior da FATEC Barueri (E-mail: paulo.medeiros4@fatec.sp.gov.br).

1 Introdução

A cultura organizacional é um componente complexo das organizações devido a uma série de elementos interrelacionados que influenciam diretamente o desempenho, a satisfação e a motivação dos colaboradores. O clima organizacional, em particular, desempenha um papel crucial nesse contexto, representando o ambiente psicológico percebido pelos membros da organização. Em paralelo, o bem-estar no trabalho emerge como um conceito fundamental, abrangendo não apenas aspectos físicos, mas também psicológicos e emocionais, que afetam a qualidade de vida e a realização pessoal dos funcionários.

Associado a esses elementos, a liderança surge como um fator determinante na configuração da cultura organizacional e na promoção do bem-estar dos colaboradores. Um líder eficaz causa um impacto significativo no clima de trabalho através do seu estilo de liderança. A liderança vai além do exercício da autoridade formal, sendo um processo de influenciar um grupo em direção ao alcance de metas. É importante moldar uma visão inspiradora e criar um ambiente propício para o desenvolvimento dos membros do grupo (SCHEIN, 2009).

Todos esses elementos são importantes no funcionamento da cultura organizacional, que consiste em valores inegociáveis, exercendo uma influência significativa no ambiente de trabalho, moldando as interações entre os colaboradores. A cultura está diretamente relacionada à liderança, correspondendo a dois lados da mesma moeda, pois o líder cria e muda culturas enquanto a gestão e a administração agem dentro da cultura (Id., 2009). Uma cultura forte, baseada em valores compartilhados e práticas consistentes, pode contribuir para um clima positivo em que os colaboradores se sentem parte de uma comunidade coesa e apoiada. Por outro lado, uma cultura fraca ou disfuncional pode gerar tensões, conflitos e descontentamento entre os membros da equipe, afetando negativamente sua satisfação e motivação no trabalho.

Nesse contexto, a psicologia positiva emerge como uma abordagem relevante e promissora para promover o bem-estar e a produtividade no ambiente de trabalho. A psicologia tradicional, especialmente após a II Guerra Mundial, estava profundamente imersa nos aspectos negativos da vida do ser humano, focando nos avanços da compreensão e tratamento de problemas mentais e emocionais (MARUJO, 2007). No entanto, ao longo do tempo, os psicólogos começaram a perceber as limitações dessa abordagem e, embora fosse eficaz no tratamento de problemas psicológicos, ela não focou nos estudos dos aspectos positivos da experiência humana. A psicologia positiva, que surgiu no começo do século XXI, enfatiza aspectos como otimismo, gratidão, resiliência e propósito de vida, propondo uma visão holística do ser humano, focada no desenvolvimento das forças e virtudes, concentrando-se no estudo científico do que torna a vida significativa e gratificante (SELIGMAN, 2019).

A interconexão entre clima organizacional, bem-estar no trabalho, liderança, cultura organizacional e psicologia positiva revela-se essencial para a compreensão dos mecanismos que influenciam a qualidade do ambiente de trabalho e o desempenho organizacional. Nesse sentido, o problema de pesquisa proposto – como uma liderança baseada nos princípios da psicologia positiva pode influenciar o clima organizacional e promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo – pretende investigar como uma liderança fundamentada nesses princípios pode impactar positivamente o clima organizacional, contribuindo para o bem-estar dos colaboradores e o sucesso da organização como um todo.

Nesse sentido, o objetivo geral desta pesquisa é analisar como a aplicação dos princípios da psicologia positiva pode contribuir para a liderança na promoção de um clima organizacional saudável e para o bem-estar no ambiente organizacional. Para atingir esse objetivo, é necessário compreender qual é o papel do clima organizacional e sua importância, identificar quais os impactos do bem-estar no trabalho para os colaboradores e para a empresa, investigar a relevância da liderança e seu impacto na cultura organizacional, explorar as origens e a evolução da psicologia positiva e seu efeito na vida profissional, analisar como os princípios da psicologia positiva podem ser incorporados à liderança e constatar o impacto das estratégias de liderança positivas no clima organizacional e no bem-estar.

A investigação sobre o clima organizacional e o bem-estar no trabalho, aliada às estratégias de liderança inspiradas na psicologia positiva, constituem uma área de estudo de grande importância social. A interação desses elementos impacta diretamente a qualidade de vida dos colaboradores e, consequentemente, influencia suas vidas pessoais e o contexto da sociedade de maneira ampla. Portanto, compreender a dinâmica desses fatores e sua influência nas práticas de liderança é essencial para promover ambientes laborais saudáveis e sustentáveis.

Levando em consideração que o local de trabalho absorve a maior parte do tempo dos indivíduos ao longo de sua vida, sua qualidade não só influencia a eficácia e o desempenho das organizações, mas também tem forte encadeamento na saúde física e mental dos colaboradores. Algumas emoções negativas podem ser comuns em diferentes setores, acarretando consequências desfavoráveis não apenas para os funcionários, mas também para as empresas em que estão inseridos, porém, equipes que demonstram comportamentos positivos alcançam bons resultados e cultivam características como motivação, comprometimento e participação em relação às estratégias definidas para atingir os objetivos organizacionais (SOUSA, 2023). Portanto, é fundamental investigar de que maneira as estratégias de liderança embasadas na psicologia positiva podem contribuir para aprimorar o ambiente organizacional e o bem-estar dos colaboradores, visando estabelecer ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos.

Enfatizamos a importância da liderança positiva, indicando que vai além do simples desempenho organizacional, influenciando diretamente o bem-estar e a satisfação dos colaboradores. Isso implica que líderes que adotam princípios da psicologia positiva em suas abordagens não apenas fomentam um ambiente de trabalho saudável, mas também têm o poder de inspirar e motivar suas equipes para alcançarem seu máximo potencial.

Ao examinar empiricamente o impacto das estratégias de liderança fundamentadas na psicologia positiva, no clima organizacional e no bem-estar no trabalho, será possível identificar quais são as características que podem ser aplicadas nas organizações. Isso permitirá que líderes e gestores adotem métodos mais orientados para o desenvolvimento humano, fomentando assim melhores ambientes de trabalho.

De forma complementar, este estudo enriquecerá as formulações teóricas existentes sobre liderança, clima organizacional e bem-estar no trabalho, integrando os princípios da psicologia positiva em modelos conceituais e teorias já estabelecidas. Tal contribuição não só aprimorará o conhecimento acadêmico, mas também estabelecerá uma base sólida para pesquisas futuras e intervenções práticas no âmbito da gestão de pessoas e liderança organizacional. Sendo assim, esta pesquisa não somente aborda um problema socialmente relevante, mas também oferece contribuições substanciais para a compreensão e o aprimoramento dos ambientes de trabalho, beneficiando não apenas os indivíduos envolvidos, mas também as organizações e a sociedade como um todo.

2 Referencial Teórico

2.1 *O papel do clima organizacional*

O clima organizacional é a percepção coletiva dos colaboradores sobre a organização, moldando as interações sociais e psicológicas no ambiente de trabalho. Ele reflete a forma como as pessoas veem as atividades realizadas e as relações entre colegas e a empresa. O engajamento dos colaboradores é crucial para alcançar os objetivos da empresa e é fortemente influenciado pelo clima organizacional. Estratégias que promovem um ambiente positivo podem melhorar o engajamento, impulsionando o desenvolvimento das atividades (SOUSA, 2023).

O clima organizacional está diretamente ligado à satisfação dos colaboradores da organização, caso estes estiverem satisfeitos o clima apresentará bons resultados, caso haja insatisfação, o clima organizacional poderá ser suscetível a resultados improdutivos (SILVA, 2020). Siqueira e Padovam (2008) conceituam satisfação como um vínculo emocional positivo com o trabalho, ressaltando elementos específicos dessa ligação, como as relações com superiores e colegas, a remuneração, as oportunidades de promoção e a satisfação com as tarefas realizadas. Ainda se define satisfação no trabalho como “[...] um estado emocional positivo ou de prazer, resultante de um trabalho ou experiências de trabalho” (LOCKE, 1976, p. 1.300).

Grande parte do que ocorre dentro das organizações está relacionada ao clima organizacional, que por sua vez pode ser classificado como bom ou ruim/prejudicado. Tal clima reflete a imagem da organização, desde aspectos financeiros, políticos, formas de gestão, liderança, bem como as diferentes percepções de cada colaborador. Nesse cenário, é incontestável que o papel do líder é de suma importância, orientando situações e procedimentos de modo que todos tenham a chance de se dedicar ao máximo na busca por resultados organizacionais positivos e inovadores (ANTONINI & ZAMBARDA, 2021).

2.2 *O impacto do bem-estar no trabalho*

A análise histórica sobre o estudo do bem-estar na psicologia revela que, nos anos 1970, predominava o enfoque econômico, relacionando este conceito ao rendimento salarial. Porém, ao longo dos anos, estudos realizados por diversos autores indicaram que o bem-estar é um conceito subjetivo e está relacionado a autoanálise que as pessoas fazem em diversas áreas de suas vidas, como o trabalho (OLIVEIRA, GOMIDE JÚNIOR & POLI, 2020). Junto a isso, Carneiro e Bastos (2020) argumentam que pessoas que exibem alto nível de bem-estar subjetivo tendem a vivenciar mais emoções positivas do que negativas, bem como a avaliar positivamente a sua vida como um todo.

No que diz respeito ao bem-estar no trabalho este conceito é formado por três elementos: satisfação no trabalho, envolvimento no trabalho e comprometimento organizacional afetivo (Id., 2008). O bem-estar no trabalho compreende um ambiente psicológico complexo, composto por vínculos afetivos com o trabalho (satisfação e envolvimento) e com a empresa (comprometimento organizacional) e deve ser considerado um componente de suma importância para as políticas e práticas organizacionais, pois permite ao funcionário desfrutar de um ambiente que promove a utilização de suas habilidades da melhor maneira possível, conferindo sentido e valor às suas tarefas,

tornando-se um recurso valioso para as empresas conquistarem vantagens competitivas (ARRUDA, 2024).

Oliveira, Gomide Júnior e Poli (2020), afirmam que um nível adequado de bem-estar promove a qualidade e a produtividade, além de contribuir para a diminuição de problemas de saúde e absenteísmo no trabalho. Salienta-se, ainda, que é importante que os líderes se concentrem em questões de planejamento e de iniciativas a manter ações que promovam o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho de forma constante na empresa. Isso ajuda a construir uma cultura que valoriza o trabalho dos funcionários e busca sempre melhorar, o que está relacionado a desenvolver as habilidades tanto das pessoas quanto da organização como um todo (Id., 2024).

2.3 *A relevância da liderança nas organizações*

A liderança passou a ser uma prática comum nas atividades cotidianas da administração e é altamente apreciada, tanto no contexto profissional quanto no corporativo, devido à importância do seu papel na organização (SILVA, SANTOS & BORGES, 2024). Junto a isso, se enfatiza que a cultura organizacional é moldada por uma série de fatores, mas é o líder que desempenha um papel crucial no início desse processo. Ao impor suas crenças, valores e suposições desde o início, o líder estabelece as bases para a cultura organizacional, influenciando diretamente as experiências compartilhadas dentro da empresa (SCHEIN, 2009).

A liderança desempenha um papel crucial na compreensão do comportamento individual, da equipe ou da organização, pois o líder é quem orienta para a realização das tarefas e metas estabelecidas. É ainda um agente fundamental para alcançar resultados por meio das pessoas e se fundamenta na interação pessoal entre as equipes de trabalho, adotando valores e princípios da organização para aprimorar e direcionar seus objetivos (Id., 2024).

Um líder eficaz é capaz de guiar e inspirar sua equipe, comunicar uma visão clara, tomar decisões, resolver conflitos e adaptar-se a diferentes situações. À medida que a empresa cresce e se desenvolve, surgem novos subgrupos dentro da organização, cada um com suas próprias experiências e histórias únicas, por isso:

Uma das funções mais críticas da liderança nesse processo é reconhecer as consequências culturais das várias formas de diferenciação. Por fim, os novos subgrupos compartilharão experiência suficiente para criar subculturas baseadas em experiências ocupacionais, nacionais e históricas exclusivas. Quando tal diferenciação tiver ocorrido, a tarefa do líder é encontrar meios de coordenar, alinhar ou integrar as diferentes subculturas (Id., 2009, p. 270).

Essas subculturas podem influenciar significativamente a dinâmica organizacional e a forma como os funcionários se relacionam entre si e com a empresa como um todo. O líder não deve apenas reconhecer as diferenças culturais, mas também aproveitar as forças de cada subcultura para promover o crescimento e o sucesso da organização como um todo. A grande dificuldade da liderança

reside em incentivar a equipe a se sentir motivada e a perceber o ambiente de trabalho como um lugar agradável. Para que o líder seja admirado e reconhecido, ele deve enfrentar desafios relacionados a paradigmas de transformação e superar obstáculos para alcançar o sucesso, especialmente demonstrando coragem para, diante de tantas mudanças, moldar sua equipe e incentivá-la a sair da zona de conforto (SILVA, SANTOS & BORGES, 2024).

2.4 *Raízes da psicologia positiva*

Por muito tempo a psicologia focou no tratamento de doenças, negligenciando o bem-estar e a saúde da população (VINGI, 2023). No ano de 1998, nos Estados Unidos da América, Martin Seligman, que é considerado o pai da psicologia positiva, começou a consolidar os primeiros estudos científicos que trouxeram a felicidade como um fator básico (Id., 2023). É importante cultivar emoções positivas, como gratidão, esperança e amor e desenvolver as forças e virtudes que levam a uma vida significativa e realizada, sendo assim, os três pilares da psicologia positiva são as Emoções Positivas, o Engajamento e o Sentido (SELIGMAN, 2011).

A psicologia positiva busca aprimorar a qualidade de vida tanto em nível subjetivo e individual quanto em nível grupal, focando nas experiências positivas que abrangem a felicidade, as emoções positivas, a alegria e a esperança. Ela considera características individuais positivas como caráter, forças e virtudes, além de instituições grupais positivas, assim como organizações que se baseiam no sucesso e no potencial humano em locais de trabalho, escolas, famílias, hospitais, comunidades, sociedades e outros ambientes saudáveis (MARUJO, 2007).

No início, Seligman acreditava que a psicologia positiva se baseava na teoria da felicidade autêntica, que é uma tentativa de explicar uma coisa real – a felicidade – definida pela satisfação com a vida, em que as pessoas que têm mais Emoções Positivas, mais Engajamento e mais Sentido são as mais felizes. Mas, ao longo dos anos, e de seus estudos, o citado autor percebeu que ela não é uma coisa real e sim um construto – o bem-estar – que possui elementos mensuráveis, sendo que cada um é uma coisa real que contribui para o bem-estar, mas nenhum deles o define (Id., 2019). Dito isso, a teoria do bem-estar adiciona mais dois pilares à psicologia positiva: Relacionamentos e Realização, que resulta no modelo PERMA – Positive Emotions (Emoções Positivas), Engagement (Engajamento), Relationship (Relacionamento), Meaning (Sentido) e Accomplishment (Realização), sendo que cada um é essencial para o bem-estar e possui três propriedades: contribui para o bem-estar, é valorizado por si mesmo e é definido e avaliado de forma independente dos outros componentes, sendo exclusivos. Com isso, a definição de cada pilar é feita da seguinte forma:

- **Emoções Positivas:** esta componente se refere ao prazer e à felicidade imediata que experimentamos, como conforto, alegria e satisfação. Emoção positiva é uma parte fundamental do bem-estar, representando a vivência de prazer no presente. Embora seja um aspecto da felicidade genuína, na teoria do bem-estar, constitui apenas uma das cinco componentes, e não o objetivo final. Emoções positivas são buscadas por si mesmas e podem ser avaliadas subjetivamente;
- **Engajamento:** é o estado de imersão total em atividades que desafiam nossas habilidades e nos fazem perder a noção do tempo, como em momentos de fluxo durante atividades criativas ou desafiadoras. Esta componente é caracterizada por uma sensação subjetiva de absorção completa na tarefa. Semelhante às emoções positivas, o engajamento é mensurado de maneira subjetiva e é valorizado por suas qualidades intrínsecas, independentemente do prazer ou do sentido;

- **Relacionamento:** é a qualidade dos relacionamentos que mantemos e é um dos maiores indicadores de bem-estar. A interação com outras pessoas é fundamental para vivenciar momentos de alegria e orgulho. Relacionamentos positivos são essenciais para uma vida satisfatória e são valorizados por sua própria importância, frequentemente servindo como um antídoto para momentos difíceis;
- **Sentido:** é a percepção de fazer parte de algo maior do que nós mesmos e contribuir para causas que possuem valor intrínseco. O sentido é uma experiência subjetiva, mas também pode ser avaliada de maneira objetiva, ao contrário das emoções positivas. Embora as pessoas busquem sentido por razões pessoais, ele é distinto e mensurável de outras categorias, como prazer e engajamento;
- **Realização:** se refere ao sucesso e à conquista de objetivos desafiadores, independentemente de gerar prazer imediato ou sentido. É um estado em que as pessoas buscam alcançar metas, valorizando o sucesso por si mesmo. Esta componente é especialmente visível em contextos em que a conquista é o principal objetivo, como em esportes profissionais ou no mundo corporativo. A realização é um aspecto crucial do bem-estar e não se restringe a prazer, engajamento ou sentido.

2.5 O *flow* no contexto organizacional

Atualmente as empresas operam em um ambiente em constante mudança, tornando crucial o aspecto humano e seu impacto nas dinâmicas organizacionais. Nesse cenário o comportamento individual é fluído e se adapta conforme o ambiente organizacional. Isso reflete como as pessoas reagem, se sentem motivadas, se distanciam ou se engajam diante das estratégias empresariais (SOUSA, 2023).

O conceito de *flow* é caracterizado pela imersão completa na atividade exercida e por uma consequente perda do sentido de espaço e tempo no processo ao realizá-la (CSIKSZENTMIHALYI, 2004). Dessa maneira, a experiência de *flow* no ambiente de trabalho pode ser extremamente benéfica tanto para os indivíduos quanto para organização (SELIGMAN, 2019). Quando os funcionários estão engajados em suas tarefas, estão mais propensos a alcançar um desempenho excepcional. Além disso, o *flow* não só proporciona uma sensação de realização e satisfação pessoal, mas também contribui para o bem-estar e a motivação a longo prazo. Sendo assim, “[...] o aspecto mais bem compreendido da felicidade durante o dia de trabalho é o *flow*, a experiência de fluir de sentir-se completamente a vontade dentro de si mesmo enquanto trabalha” (Id., 2019, p. 255).

O *flow* acontece quando os desafios que alguém enfrenta combina com a capacidade de enfrentá-los, incluindo não somente talentos, mas principalmente as forças e virtudes pessoais (Id., 2019). A força pessoal é voluntária e pode incluir bravura, persistência, integridade, criatividade, perspectiva, entre tantas outras. Já as virtudes são o conjunto de todas as forças pessoais formando o bom caráter e elas são definidas por sabedoria e conhecimento, coragem, amor e humanidade, justiça, temperança e espiritualidade e transcendência (Ib., 2019).

Com isso, enfatizando emoções positivas no ambiente de trabalho, ou seja, ao se utilizar das forças e virtudes dos colaboradores, a chance de as coisas fluírem de forma mais positiva aumentará, assim como o bem-estar no ambiente organizacional (VINGI, 2023).

3 Metodologia

Para conduzir este estudo de forma abrangente e aprofundada, será adotada uma abordagem metodológica que se fundamenta principalmente na pesquisa exploratória que representa o ponto de partida essencial ao iniciar um projeto, pois permite aos pesquisadores investigarem temas pouco conhecidos ou explorados. Esta metodologia é fundamental para estabelecer uma base sólida de compreensão do problema em estudo e para orientar o desenvolvimento de investigações mais detalhadas e específicas (MARTELLI *et al.*, 2020).

Agregada a pesquisa exploratória será empregada a análise quantitativa dos dados. A pesquisa quantitativa, utilizada como fonte secundária, é uma investigação empírica realizada no local em que ocorre um fenômeno a partir de elementos que podem explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante (VERGARA, 2016). Nessa abordagem, utilizar-se-á a aplicação de questionários relativos às Melhores Empresas para se Trabalhar do Great Place to Work® Institute (Edição 2024).

A pesquisa das Melhores Empresas para Trabalhar é uma ferramenta patenteada da consultoria norte-americana Great Place to Work® Institute (GPTW®). Atualmente, essa empresa é especializada na transformação de ambientes de trabalho e possui escritórios em diversos países, de todos os continentes, inclusive no Brasil. O GPTW® utiliza um modelo conceitual, de fácil compreensão, para identificar as características de um excelente lugar para trabalhar: é aquele em que você confia nas pessoas para quem trabalha, tem orgulho do que faz e gosta das pessoas com que trabalha. Assim, a metodologia de pesquisa busca evidências da existência de cinco dimensões que caracterizam esses melhores ambientes: Credibilidade, Respeito e Imparcialidade, Orgulho e Camaradagem (DINIZ, 2021).

O processo de pesquisa das Melhores é anual e as empresas se inscrevem para o estudo a partir de uma amostragem aleatória, sorteada pelo instituto para cada organização participante, que garante um Intervalo de Confiança de 95% e um Desvio Padrão de 5%, ou seja, se a pesquisa for aplicada 100 vezes em 95 delas o resultado será o mesmo com variação nos resultados de +/- 5% e, em outros casos, as organizações optam pela pesquisa censitária, sempre preservando a qualidade estatística apresentada anteriormente. O formulário utilizado é composto por 60 enunciados que compõem as cinco dimensões, devidamente sorteados para evitar o efeito halo (MEDEIROS, 2013) e uma Escala de Opinião de Likert de 1 a 5.

A pesquisa quantitativa é aplicada na modalidade eletrônica (por meio de um sistema de *web survey*) e é garantido anonimato e confidencialidade ao respondente, além da adesão ser espontânea. O *software* utilizado é de propriedade do Great Place to Work® Institute (Brasil) há auditoria de sistema para garantir que as respostas coletadas sejam fidedignas. Os dados consolidados são fornecidos pelo próprio GPTW® às autoras do artigo em razão de seu orientador ter sido executivo dessa consultoria e ainda manter vínculo como pesquisador.

Os enunciados são formulados como afirmativas. Além delas, há uma série de variáveis demográficas. Neste estudo é utilizada somente a demografia Líder ou Liderado através do estrato Liderado.

Os resultados utilizados correspondem à concordância, que tende a ser frequente, do respondente ao tema proposto. Os indivíduos podem concordar ou discordar das afirmativas com base na Escala de Likert de 1 a 5, sendo 1 = Nunca é verdade; 2 = Na maioria das vezes não é verdade; 3

= Às vezes é verdade, às vezes não; 4 = Na maioria das vezes é verdade e 5 = Sempre é verdade. Essa Escala é utilizada para estudos ligados ao comportamento organizacional, pois a opinião humana é adequadamente representada por meio dela e diminui a possibilidade de viés na quantificação das respostas (COOK & SELLTIZ, 1964). A tabulação dos dados é realizada afirmativa a afirmativa, considerando o somatório das respostas 4 e 5 em relação ao total daquelas válidas (de 1 a 5), e não utilizando, nessa composição, as respostas em branco que são qualificadas como *missing case* (ou nulas). Esse critério é utilizado para garantir que a porcentagem pertinente a cada enunciado demonstre a concordância que tende a ser frequente na maior parte das vezes ou do tempo.

Vale destacar que o universo a ser utilizado é o das 175 Melhores Empresas para Trabalhar, Brasil 2024, cujos resultados foram divulgados durante o mês de outubro deste ano. Estas 175 são ranqueadas a partir de um estudo realizado com mais de 5.000 empresas que somam um total de aproximadamente 1,5 milhão de funcionários. Discorridas as especificidades técnicas dessa pesquisa, é importante frisar que o Great Place to Work® Institute considera uma excelente empresa para se trabalhar aquela que possui, segundo a opinião dos próprios funcionários, uma média aritmética, calculada a partir dos resultados de todas as afirmativas, superior a 70% - a média histórica das Melhores Brasil é de 89%.

A partir da metodologia utilizada pelo GPTW® se faz uma análise da relação das afirmativas existentes com os conceitos e características da psicologia positiva, bem como evidências do impacto da liderança na qualidade do clima organizacional e no bem-estar das pessoas dentro do ambiente de trabalho. Por fim, a utilização dos dados quantitativos de modo exploratório, nos permite abordar o problema de pesquisa de maneira mais abrangente. A coleta e análise desses dados nos fornecem uma base sólida para a interpretação dos resultados e para a formulação de conclusões fundamentadas e confiáveis. Sendo assim, a combinação dessas metodologias permite realizar uma investigação completa e rigorosa, contribuindo para o avanço do conhecimento na área de estudo e fornecendo insights relevantes para a prática profissional e acadêmica.

A Tabela 1 relaciona os princípios da psicologia positiva (PERMA) com as afirmativas da pesquisa GPTW®, ilustrando como o bem-estar dos colaboradores está diretamente ligado as práticas de liderança e à cultura organizacional. Cada uma das afirmativas do GPTW® correspondente a um pilar da psicologia positiva e está associada a um Objeto Chave que especifica o foco da avaliação, como Empatia, Bem-estar, Diversidade & Inclusão e Autenticidade. Esses objetos revelam as principais experiências dos colaboradores, a partir do impacto de uma liderança empática, um ambiente inclusivo e o tratamento justo no dia a dia da empresa.

Tabela 1. Relação dos Pilares da Psicologia Positiva com as afirmativas da pesquisa GPTW®.

Pilares da Psicologia Positiva (PERMA)	Dimensões GPTW®	Afirmativas GPTW®	Objeto Chave
Emoções Positivas (P)	Credibilidade	13. Acredito que a liderança só promoveria reduções de quadro como último recurso	Empatia
	Respeito	23. Este é um lugar fisicamente seguro para trabalhar	Bem-estar
	Respeito	24. Este é um lugar psicológica e emocionalmente saudáveis para trabalhar	Bem-estar
	Respeito	25. Nossas instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho	Bem-estar
	Respeito	26. Posso me ausentar do trabalho quando necessário	Bem-estar
	Respeito	27. As pessoas são encorajadas a equilibrar sua vida profissional e pessoal	Bem-estar
	Respeito	28. A liderança mostra interesse sincero por mim como pessoa e não somente como empregado(a)	Empatia
	Imparcialidade	32. Todos(as) aqui têm a oportunidade de receber um reconhecimento especial	Imparcialidade
	Imparcialidade	33. Eu sou considerado(a) importante independentemente de minha posição na empresa	Diversidade & Inclusão
	Imparcialidade	35. A liderança evita o favoritismo	Imparcialidade
	Imparcialidade	36. As pessoas evitam fazer "politicagem" e intrigas como forma de obter resultados	Autenticidade
	Imparcialidade	37. As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua idade	Diversidade & Inclusão
	Imparcialidade	38. As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua cor ou etnia	Diversidade & Inclusão
	Imparcialidade	39. As pessoas aqui são tratadas independentemente de seu gênero	Diversidade & Inclusão
	Imparcialidade	40. As pessoas aqui são tratadas independentemente de sua orientação sexual	Diversidade & Inclusão
	Imparcialidade	41. Se eu for tratado(a) injustamente, acredito que serei ouvido(a) e acabarei recebendo um tratamento justo	Imparcialidade
	Camaradagem	53. Posso ser eu mesmo(a) por aqui	Autenticidade
	Camaradagem	56. Este é um lugar descontraído para trabalhar	Bem-estar
	Camaradagem	57. Quando se entra nesta empresa, fazem você se sentir bem-vindo(a)	Acolhimento
	Camaradagem	58. Quando as pessoas mudam de função ou de área, a empresa faz com que se sintam rapidamente "em casa"	Acolhimento
Engajamento (E)	Gestalt	60. Levando-se tudo em conta, eu diria que este é um excelente lugar para trabalhar	Clima organizacional
	Credibilidade	1. A liderança me mantém informado(a) sobre assuntos importantes e sobre mudanças na empresa	Comunicação
	Credibilidade	2. A liderança deixa claras suas expectativas	Comunicação
	Credibilidade	10. A liderança tem uma visão clara de para onde estamos indo e como fazer para chegar lá	Comunicação
	Respeito	16. A empresa me oferece treinamento ou outras formas de desenvolvimento para o meu crescimento profissional	Apoio
	Respeito	17. Eu recebo os equipamentos e recursos necessários para realizar meu trabalho	Apoio
	Respeito	19. A liderança reconhece erros não intencionais como parte do negócio	Apoio
	Respeito	20. Nós valorizamos pessoas que tentam fazer as coisas de formas novas e melhores, independentemente do resultado alcançado	Apoio
	Respeito	21. A liderança incentiva ideias e sugestões e as leva em consideração de forma sincera	Apoio
	Respeito	22. A liderança envolve as pessoas nas decisões que afetam suas atividades e seu ambiente de trabalho	Apoio
Relacionamento (R)	Orgulho	46. Aqui, as pessoas se adaptam rapidamente às mudanças que são necessárias para o sucesso da empresa	Apoio
	Orgulho	47. Pretendo trabalhar aqui por muito tempo	Engajamento
	Orgulho	51. Com certeza, eu recomendaria minha empresa para amigos(as) e família como um excelente lugar para trabalhar	Engajamento
	Credibilidade	3. Posso fazer qualquer pergunta razoável à liderança e obter respostas diretas	Proximidade com o líder
	Credibilidade	4. É fácil se aproximar da liderança e é também fácil falar com ela	Proximidade com o líder
	Credibilidade	5. A liderança é competente para tocar o negócio	Competência do líder
	Credibilidade	6. A liderança contrata pessoas que se enquadram bem aqui	Apoio coletivo
	Credibilidade	7. A liderança sabe coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente	Competência do líder
	Credibilidade	8. A liderança confia que as pessoas fazem um bom trabalho sem precisar vigiá-las	Liberdade de atuação
	Credibilidade	9. A liderança aqui dá autonomia às pessoas	Liberdade de atuação
	Credibilidade	11. A liderança cumpre o que promete	Coerência do líder
	Credibilidade	12. A liderança age de acordo com o que fala	Coerência do líder
	Credibilidade	14. A liderança é honesta e ética na condução dos negócios	Coerência do líder
	Credibilidade	15. A alta liderança representa plenamente os valores e comportamentos da nossa empresa	Coerência do líder
	Orgulho	45. As pessoas aqui estão dispostas a dar mais de si para concluir um trabalho	Apoio coletivo
Significado (M)	Camaradagem	54. Nós sempre comemoramos eventos especiais	Celebração
	Camaradagem	55. Aqui as pessoas se importam umas com as outras	Apoio coletivo
	Camaradagem	59. Pode-se contar com a colaboração das pessoas por aqui	Apoio coletivo
	Orgulho	42. Sinto que eu faço a diferença aqui	Propósito
	Orgulho	43. Meu trabalho tem um sentido especial. Para mim, não é só "mais um emprego"	Propósito
	Orgulho	44. Quando vejo o que fazemos por aqui, sinto orgulho	Propósito
	Orgulho	48. Tenho orgulho de contar a outras pessoas que trabalho aqui	Orgulho
Realização (A)	Orgulho	49. As pessoas aqui têm motivação para trabalhar	Propósito
	Orgulho	50. Eu me sinto bem com a forma pela qual contribuímos para a comunidade	Orgulho
	Orgulho	52. Nossos(as) clientes classificam nossos serviços e/ou produtos como excelentes	Orgulho
	Respeito	18. A liderança agradece o bom trabalho e o esforço extra	Reconhecimento
	Respeito	29. Temos benefícios especiais e diferenciados aqui	Reconhecimento
	Imparcialidade	30. As pessoas aqui são pagas adequadamente pelo serviço que fazem	Reconhecimento
	Imparcialidade	31. Acredito que a quantia que recebo como participação nos resultados da empresa é justa	Reconhecimento
	Imparcialidade	34. As promoções são dadas às pessoas que realmente mais merecem	Reconhecimento

Fonte: próprias autoras mais adaptação de dados do GPTW® (2024).

O modelo PERMA contribui no contexto organizacional para compreender como os colaboradores percebem seu ambiente de trabalho e, conseqüentemente, como isso afeta sua satisfação, produtividade e desempenho geral. Cada um desses pilares pode ser associado às práticas de liderança que promovem um ambiente de trabalho positivo, conforme evidenciado pelas dimensões do GPTW[®] que refletem aspectos essenciais da percepção dos empregados sobre o ambiente de trabalho e sobre como são tratados dentro da organização - essas dimensões são avaliadas por meio de afirmativas específicas, com as quais os respondentes podem concordar ou discordar, baseando-se em suas experiências no dia a dia. A favorabilidade de cada afirmativa indica diretamente o bem-estar dos indivíduos.

Além disso, o Objeto Chave é fundamental para entender de maneira mais detalhada como os colaboradores experimentam o ambiente organizacional. A empatia, por exemplo, destaca a importância de uma liderança que compreende e valoriza as necessidades e sentimentos dos funcionários, enquanto a diversidade e a inclusão focam em garantir que todos os colaboradores, independentemente de suas diferenças, sejam tratados de forma justa e equitativa.

6 Análise e discussão dos resultados

A pesquisa GPTW[®] Brasil (Edição 2024) contou com 1.422.390 (um milhão, quatrocentos e vinte e dois mil, trezentos e noventa) respondentes, sendo que 42.180 (quarenta e dois mil, cento e oitenta) deles correspondem aos gestores de presidência e/ou diretoria, 87.160 (oitenta e sete mil, cento e sessenta) a gestores de média gerência, 254.880 (duzentos e cinquenta e quatro mil, oitocentos e oitenta) aos gestores de supervisão ou gerência operacional, totalizando assim 384.220 (trezentos e oitenta e quatro mil, duzentos e vinte) respostas relacionadas à categoria Líder. O estrato Liderado obteve 1.033.630 (um milhão, trinta e três mil, seiscentos e trinta) respostas e 4.540 (quatro mil, quinhentos e quarenta) classificadas como Não Identificadas.

Como já descrito, utilizar-se-á a perspectiva dos Liderados, pois eles têm uma visão mais clara de como as ações de sua liderança impactam seu bem-estar, engajamento e satisfação no ambiente de trabalho. Os líderes muitas vezes podem ter uma visão mais positiva ou alinhada com a estratégia corporativa esta característica pode distorcer uma análise completa do ambiente de trabalho.

Focar nos liderados permite entender os desafios e oportunidades para melhoria, garantindo que o *feedback* venha de quem vivencia diretamente as decisões tomadas pela liderança.

A Tabela 2 é o resultado da pesquisa GPTW[®] Brasil (Edição 2024) que contou com respostas de mais de um milhão de funcionários da categoria Liderados, mostrando os níveis de concordância em porcentagem (%) para cada afirmativa.

Tabela 2. Resultados da pesquisa GPTW® na categoria Liderados.

Afirmativas GPTW®		Liderados
	Respondentes	1.033.630
1 Os gestores me mantêm informado sobre assuntos importantes e sobre mudanças na organização		85
2 Os gestores deixam claras suas expectativas		86
3 Posso fazer qualquer pergunta razoável aos gestores e obter respostas diretas		85
4 É fácil se aproximar dos gestores e é também fácil falar com eles		86
5 Os gestores são competentes para tocar o negócio		89
6 Os gestores contratam pessoas que se enquadram bem aqui		85
7 Os gestores sabem coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente		81
8 Os gestores confiam que as pessoas fazem um bom trabalho sem precisar vigiá-las		85
9 Os gestores aqui dão autonomia às pessoas		85
10 Os gestores têm uma visão clara de para onde estamos indo e como fazer para chegar lá		86
11 Os gestores cumprem o que prometem		84
12 Os gestores agem de acordo com o que falam		85
13 Acredito que os gestores só promoveriam reduções de quadro como último recurso		83
14 Os gestores são honestos e éticos na condução dos negócios		91
15 Nossos executivos representam plenamente os valores e comportamentos da nossa organização		90
	Credibilidade	86
16 A organização me oferece treinamento ou outras formas de desenvolvimento para o meu crescimento profissional		84
17 Eu recebo os equipamentos e recursos necessários para realizar meu trabalho		87
18 Os gestores agradecem o bom trabalho e o esforço extra		82
19 Os gestores reconhecem erros não intencionais como parte do negócio		80
20 Nós valorizamos pessoas que tentam fazer as coisas de formas novas e melhores, independentemente do resultado alcançado		85
21 Os gestores incentivam idéias e sugestões e as levam em consideração de forma sincera		85
22 Os gestores envolvem as pessoas em decisões que afetam suas atividades e seu ambiente de trabalho		75
23 Este é um lugar fisicamente seguro para trabalhar		90
24 Este é um lugar psicológica e emocionalmente saudável para trabalhar		72
25 Nossas instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho		89
26 Posso me ausentar do trabalho quando necessário		86
27 As pessoas são encorajadas a equilibrar sua vida profissional e pessoal		83
28 Os gestores mostram interesse sincero por mim como pessoa e não somente como empregado		83
29 Temos benefícios especiais e diferenciados aqui		88
	Respeito	84
30 As pessoas aqui são pagas adequadamente pelo serviço que fazem		74
31 Acredito que a quantia que recebo como participação nos resultados da organização é justa		74
32 Todos aqui têm a oportunidade de receber um reconhecimento especial		78
33 Eu sou considerado importante independentemente de minha posição na organização		85
34 As promoções são dadas às pessoas que realmente mais merecem		73
35 Os gestores evitam o favoritismo		73
36 As pessoas evitam fazer "politicagem" e intrigas como forma de obter resultados		82
37 As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua idade		94
38 As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua cor ou etnia		97
39 As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de seu gênero		96
40 As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua orientação sexual		97
41 Se eu for tratado injustamente, acredito que serei ouvido e acabarei recebendo um tratamento justo		84
	Imparcialidade	84
42 Sinto que eu faço a diferença aqui		87
43 Meu trabalho tem um sentido especial. Para mim, não é só "mais um emprego"		91
44 Quando vejo o que fazemos por aqui, sinto orgulho		91
45 As pessoas aqui estão dispostas a dar mais de si para concluir um trabalho		84
46 Aqui, as pessoas se adaptam rapidamente às mudanças que são necessárias para o sucesso da organização		87
47 Pretendo trabalhar aqui por muito tempo		90
48 Tenho orgulho de contar a outras pessoas que trabalho aqui		94
49 As pessoas aqui têm vontade de vir para o trabalho		84
50 Eu me sinto bem com a forma pela qual contribuímos para a comunidade		91
51 Com certeza, eu recomendaria minha empresa para amigos e família como um excelente lugar para trabalhar		90
52 Nossos clientes classificam nossos serviços e/ou produtos como excelente		83
	Orgulho	88
53 Posso ser eu mesmo por aqui		88
54 Nós sempre comemoramos eventos especiais		82
55 Aqui as pessoas se importam umas com as outras		84
56 Este é um lugar descontraído para trabalhar		83
57 Quando se entra nesta organização, fazem você se sentir bem-vindo		93
58 Quando as pessoas mudam de função ou de área, a organização faz com que se sintam rapidamente "em casa"		88
59 Pode-se contar com a colaboração das pessoas por aqui		83
	Camaradagem	86
60 Levando-se tudo em conta, eu diria que este é um excelente lugar para trabalhar		89
	Média GPTW®	85

Fonte: próprias autoras mais adaptação de dados do GPTW® (2024).

As afirmativas relacionadas à Credibilidade envolvem principalmente a transparência da liderança, sua competência para gerir o negócio, a clareza das expectativas e a capacidade de manter colaboradores informados sobre assuntos. Aqui, a maioria dos índices é alto, como 86% para a afirmativa de que os gestores são acessíveis, e 89% para a competência dos gestores.

No âmbito de Respeito, os enunciados incluem aspectos como a criação de um ambiente de trabalho seguro e saudável, a valorização do equilíbrio entre vida pessoal e profissional e o reconhecimento dos esforços dos colaboradores. Por exemplo, 84% dos respondentes concordam que a organização oferece treinamento e desenvolvimento profissional, enquanto 90% indicam que há um bom ambiente físico para trabalhar.

Se tratando de Imparcialidade, as respostas destacam o tratamento igualitário entre os colaboradores, independentemente de idade, posição ocupada na empresa, raça, gênero ou orientação sexual. As taxas de concordância são notavelmente altas, como 97% para a afirmativa de que as pessoas são tratadas independentemente de sua orientação sexual e 96% para o tratamento justo de pessoas de diferentes gêneros.

Em relação ao Orgulho, as afirmativas avaliam como os funcionários se sentem em relação ao trabalho que fazem e ao impacto que têm na empresa. Temos como exemplo, 87% que dizem sentir que fazem a diferença na empresa e 91% que afirmam que o trabalho tem um sentido especial na vida.

Finalmente, a dimensão Camaradagem analisa o relacionamento entre os colaboradores e o ambiente de trabalho. Os enunciados mostram uma alta satisfação, com 93% concordando que se sentem bem-vindos na organização e 88% indicando que a empresa cria um ambiente onde eles se sentem rapidamente *em casa*.

Com isso, a última afirmativa que reflete a percepção geral dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, mostra que 89% consideram a empresa um excelente lugar para trabalhar.

A Tabela 3 mostra a média de concordância dos respondentes que fazem parte do estrato Liderados em (%), mostrando como os pilares da psicologia positiva estão inseridos no contexto organizacional à luz de cada grupo de afirmativas relacionadas a cada um deles.

Tabela 3. Relação do modelo PERMA (psicologia positiva) no contexto organizacional.

Pilares da Psicologia Positiva (PERMA)	Afirmativas GPTW®	Concordância Liderados (em %)
Emoções Positivas (P)	13, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 53, 56, 57, 58 e 60	86
Engajamento (E)	1, 2, 10, 16, 17, 19, 20, 21, 22, 46, 47 e 51	85
Relacionamento (R)	3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 14, 15, 45, 54, 55 e 59	85
Significado (M)	42, 43, 44, 48, 49, 50 e 52	89
Realização (A)	18, 29, 30, 31 e 34	78

Fonte: próprias autoras mais adaptação de dados do GPTW® (2024).

Para Emoções Positivas (P), que inclui aspectos como bem-estar, reconhecimento e ambiente positivo, a média de concordância é de 86%, sugerindo que os colaboradores geralmente percebem um ambiente de trabalho emocionalmente saudável.

O Engajamento (E), que aborda a relação entre os colaboradores e suas atividades no trabalho, obteve uma média de 85% refletindo um alto nível de envolvimento e participação dos funcionários.

No pilar Relacionamentos (R), que enfatiza o papel das interações sociais no ambiente de trabalho, a favorabilidade também é de 85%, indicando um bom nível de interação e apoio mútuo entre os colegas.

O Significado (M), que trata de como os funcionários veem seu trabalho como algo significativo e com propósito, obteve a maior concordância (89%), sugerindo que as pessoas sentem um forte sentido de propósito em suas atividades profissionais.

Por fim, o pilar Realização (A), que inclui aspectos como progresso, reconhecimento de resultados e conquistas, apresentou a menor média de 78%, mostrando que, embora ainda seja positivo, há oportunidades de melhoria na percepção dos colaboradores em relação ao reconhecimento e às oportunidades de realização no trabalho.

7 Considerações finais

A presente pesquisa buscou responder ao problema que originou a pesquisa - como a aplicação dos princípios da psicologia positiva pode contribuir para a liderança na promoção de um clima organizacional saudável e para o bem-estar no ambiente de trabalho.

Ao longo do referencial teórico, se evidenciou que a cultura organizacional, mais especificamente o clima organizacional e o bem-estar no trabalho são fortemente influenciados pela qualidade da liderança. Esses aspectos estão diretamente relacionados à motivação, ao engajamento e à satisfação dos colaboradores. Assim, a aplicação de estratégias baseadas na psicologia positiva, com foco nos pilares do modelo PERMA, demonstra ser um caminho interessante e promissor para o desenvolvimento de ambientes de trabalho mais saudáveis, produtivos e satisfatórios.

A partir da análise quantitativa dos dados fornecidos pela pesquisa GPTW® Brasil (2024) foi possível verificar que líderes que adotam as práticas baseadas na psicologia positiva conseguem criar uma cultura organizacional mais robusta, em que o bem-estar, em seu sentido mais amplo, dos colaboradores não é apenas uma consequência, mas uma prioridade. A liderança positiva ancorada nos pilares de Emoções Positivas, Engajamento, Relacionamento, Sentido e Realização atuam de forma a encorajar os colaboradores a alcançarem seu pleno potencial e, consequentemente, colhem benefícios significativos. Assim, a liderança não apenas contribui para um melhor clima organizacional de forma a otimizar os resultados empresariais, mas também humaniza o espaço corporativo, ao torná-lo mais inclusivo e acolhedor. Dessa forma, a liderança, ao criar um espaço seguro e justo, contribui para o crescimento da empresa e fomenta um ambiente propício à inovação.

Dessa forma, outro ponto relevante do estudo foi a constatação de que a psicologia positiva, ao focar no potencial humano, oferece um conhecimento que embasa a construção de práticas que priorizam o desenvolvimento de forças e virtudes, resultando em um ciclo virtuoso de bem-estar e desempenho organizacional. O modelo PERMA, por sua vez, mostrou-se eficaz em medir e orientar

as estratégias de liderança, evidenciando como cada um de seus pilares impacta positivamente o ambiente de trabalho.

Finalmente, conclui-se que o problema de pesquisa, que orientou este estudo, foi respondido com sucesso, ao afirmar que a liderança, quando se utiliza dos conceitos da psicologia positiva, pode construir um clima organizacional de excelência e bem-estar, contribuindo assim, para o sucesso da empresa, e para o desenvolvimento de uma cultura que prioriza a satisfação dos colaboradores. Essa abordagem integradora e humanizada fortalece as relações interpessoais, engaja os colaboradores e cria um senso de propósito e realização no ambiente de trabalho.

O estudo oferece, portanto, uma contribuição significativa para o campo da gestão de pessoas, destacando a importância de lideranças que promovam o equilíbrio entre desempenho organizacional e o bem-estar dos indivíduos a partir da utilização da psicologia positiva aplicada ao contexto empresarial.

Os resultados obtidos servem como uma base sólida para futuras investigações e intervenções práticas, que inclua não somente o sucesso empresarial, mas também a criação de ambientes de trabalho mais equilibrados e gratificantes para todos os envolvidos.

Este estudo não exaure todo o potencial relacionado ao tema, principalmente em razão do exíguo tempo para atender o escopo proposto para este trabalho, assim recomenda-se prosseguir com pesquisas, seja na vertente quantitativa como na qualitativa, para ampliar este estudo para diversos segmentos de mercado, visando ratificar ou retificar as conclusões obtidas e responder a outras hipóteses a saber: a) verificar se as empresas que possuem, comprovadamente, uma liderança que pratica a psicologia positiva tem um resultado econômico-financeiro superior no mercado de atuação e b) observar se, ao comparar vários segmentos de atuação, se há um ou alguns que se destacam mais do que outros, quando utilizam o modelo PERMA através de sua liderança.

Referências

- ANTONINI, T. R. B., ZAMBARDA, A. B. Empresas exponenciais: um estudo de caso sobre o clima organizacional. **UFAM Business Review - UFAMBR**, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 01–20, 2021. Disponível em: <<https://periodicos.ufam.edu.br/index.php/ufambr/article/view/8600>>. Acesso em: 14 mai. 2024.
- ARRUDA, W. D. Bem-estar no trabalho: elemento basilar para o sucesso organizacional contemporâneo. **Observatorio de la Economía Latinoamericana**, 2024, [S. l.], v. 2, pág. e3513. Disponível em: <<https://ojs.observatoriolatinoamericano.com/ojs/index.php/olel/article/view/3513>>. Acesso em: 3 mai. 2024.
- CARNEIRO, L. L., BASTOS, A. V. B. Bem-estar relacionado ao trabalho: análise de conceitos e medidas. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, 2020, v. 72, n. 2, p. 121-140. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/arbp/v72n2/09.pdf>>. Acesso em: 03 mai. 2024.
- COOK, S., SELLTIZ, C. A multiple-indicator approach to attitude measurement. **Psychological Bulletin**, v. 62, 1964.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. **Flow: a psicologia do alto desempenho e da felicidade**. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2004.
- DINIZ, D. **25 anos de história das Melhores Empresas para Trabalhar**. São Paulo: Editora Globo, 2021.
- LOCKE, E. A. The nature and causes of job satisfaction. In: DUNNETTE, M. P. (Org.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, p. 1294-1349. 1976. Chicago: Rand-McNally.
- MARTELLI, A. *et al.* Análise de metodologias para execução de pesquisas tecnológicas. **Brazilian Applied Science Review**, [S. l.], v. 4, n. 2, p. 468–477, 2020. Disponível em: <<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BASR/article/view/7974>>. Acesso em: 15 mai. 2024.
- MARUJO, H. A. *et al.* Revolução positiva: Psicologia positiva e práticas apreciativas em contextos organizacionais. Instituto Superior de Psicologia Aplicada (ISPA): **Comportamento organizacional e gestão**, 2007, v. 13, n. 1, p. 115-136. Disponível em: <<https://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/147/1/COG%2013%281%29%20%282007%29%20115-136.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2024.
- MEDEIROS, P. R. **Cultura Organizacional. Um estudo sobre o Banco Itaú (1943 a 2008) e o Banco Itaú Unibanco (a partir de 2009)**. 2013. 649f. Tese de Doutorado (Ciências Sociais). Faculdade de Ciências Sociais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP): São Paulo, 2013.
- OLIVEIRA, A. F., GOMIDE JÚNIOR, S., POLI, B. V. S. Antecedentes de bem-estar no trabalho: Confiança e políticas de gestão de pessoas. **Revista de Administração Mackenzie**, 2020, 21(1), p. 1–26. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ram/a/j9cCnWcq3V6cvX366NMnKrh/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em 03 mai. 2024.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

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

_____. **Felicidade Autêntica: Use a Psicologia Positiva para alcançar todo o seu potencial**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019.

SILVA, I. M. S., SANTOS, R. B. A., BORGES, D. C. S. Liderança: o papel do líder e seus desafios diante das exigências dos novos tempos para o século XXI. **Altus Ciência: Revista Acadêmica Multidisciplinar da Faculdade Cidade de João Pinheiro**. 2024, v. 22 n. 22. Disponível em: <<http://revistas.fcjp.edu.br/ojs/index.php/altusciencia/article/view/225/182>>. Acesso em: 02 mai. 2024.

SILVA, M. N. **Clima organizacional: um estudo a partir das percepções dos colaboradores**. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia na Paraíba. 2020. Disponível em: <<https://repositorio.ifpb.edu.br/handle/177683/1084>>. Acesso em: 14 mai. 2024.

SIQUEIRA, M. M. M., PADOVAM, V. A. R. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v.24, n.2, p.201-209, 2008. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ptp/a/ZkX7Q4gd9mLQXnH7xbMgbpM/#>>. Acesso em: 04 mai. 2024.

SOUSA, F. A. A. A influência da psicologia positiva no clima organizacional para a promoção de comportamentos organizacionais positivos. **Revista Organização Sistêmica**, 2023, [S. l.], v. 12, n. 21, p. 47–57. Disponível em: <<https://www.revistasuninter.com/revistaorganizacaoSistemica/index.php/organizacaoSistemica/article/view/512>>. Acesso em: 21 mar. 2024.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2016.

VINGI, J. V. C. *et al.* O surgimento da psicologia positiva e suas contribuições no ambiente organizacional. **Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro**, 2023, [S. l.], v. 5, n. 1. Disponível em: <<https://revista.unipacto.com.br/index.php/multidisciplinar/article/view/1289>>. Acesso em: 21 mar. 2024.