

**Psicologia
positiva
organizacional
e do trabalho na
prática**

Sobre os organizadores

Ana Cláudia Souza Vazquez

Psicóloga, doutora em Administração e mestre em Saúde Coletiva. Atualmente é professora, pesquisadora e pró-reitora de Gestão com Pessoas na Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA) e presidente da Associação Brasileira de Psicologia Positiva (abp+).

Claudio Simon Hutz

Psicólogo, mestre e doutor pela University of Iowa e pós-doutor na Arizona State University, EUA. É professor titular da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), coordenador do Laboratório de Mensuração da UFRGS e pesquisador IA do CNPq.

Ana Claudia Souza Vazquez
Claudio Simon Hutz
(Org.)

**Psicologia
positiva
organizacional
e do trabalho na
prática**

 hogrefe

Copyright © 2021 Hogrefe CETEPP

Editora: Cristiana Negrão

Capa e diagramação: Claudio Braghini Junior

Preparação: Joana Figueiredo

Revisão: Eugênia Pessotti

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Psicologia positiva organizacional e do trabalho na prática / organização
Ana Claudia Souza Vazquez, Claudio Simon Hutz. - 1. ed. - São Paulo:
Hogrefe, 2021.

Inclui bibliografia e índice

ISBN 978-65-89092-15-5

11. Psicologia positiva. 2. Trabalho - Aspectos psicológicos.

3. Comportamento organizacional. I. Vazquez, Ana Claudia Souza.

II. Hutz, Claudio Simon.

21-69852

CDD: 158.7

CDU: 005.32

Este livro segue as regras da Nova Ortografia da Língua Portuguesa.

Todos os direitos desta edição reservados à

Editora Hogrefe CETEPP

Rua Barão do Triunfo, 73; conjunto 74

Brooklin, São Paulo – SP, Brasil

CEP: 04602-020

Tel.: +55 11 95241-6566

www.hogrefe.com.br

Nenhuma parte desta obra pode ser reproduzida ou transmitida por qualquer forma ou quaisquer meios (eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópias e gravação) ou arquivada em qualquer sistema ou banco de dados sem permissão escrita.

ISBN: 978-65-89092-15-5

Apresentação

Trabalho saudável, pandemia por Covid-19 e novas configurações no mundo do trabalho associadas às práticas profissionais e de gestão sob o olhar psicologia positiva organizacional e do trabalho (PPOT) são temas tratados neste livro, que compõe o segundo volume de uma coletânea sobre aplicações desse campo no trabalho e nas organizações. O livro traz contribuições atualizadas, inéditas e relevantes na área do trabalho e das organizações aplicadas, inclusive, para a situação emergencial em saúde pública que vivemos hoje.

O livro está dividido em três partes. Os capítulos iniciais discutem o trabalho saudável na pandemia e o passo a passo de modelos de intervenção, com suas limitações e evidências de validade. Em seguida, os desafios atuais postos à PPOT e à gestão do trabalho saudável nas organizações são tratados com análise crítica, contribuições práticas e aplicações específicas ao desenvolvimento de competências socioemocionais no trabalho, ao desenho da carreira nas organizações, à autoliderança, à paixão pelo trabalho e ao bem-estar. A última parte discute as práticas laborais dos trabalhadores, na qual se analisam o modelo teórico e as evidências mais robustas de comprovação (modelo de recursos e demandas no trabalho), além de abordar aspectos relevantes sobre carreira profissional, sentido de vida, processos de engajamento no trabalho, *flow* e bem-estar laboral.

No campo das organizações e do trabalho, as informações contidas nesta obra são contribuições importantes para profissionais que atuam no campo das organizações e do trabalho e também com práticas em gestão de pessoas. Todos os capítulos são baseados em evidências científicas e apresentam análise crítica de seus dados, o que certamente também será importante para a formação de estudantes de graduação e pós-graduação. As evidências, discussões e sugestões de avanços neste livro beneficiarão docentes, estudantes e pesquisadores.

Claudio Simon Hutz

Sumário

Prefácio	11
-----------------------	-----------

PARTE 1

PLANEJAMENTO DAS PRÁTICAS EM PSICOLOGIA POSITIVA NAS ORGANIZAÇÕES E NO TRABALHO.....	13
---	-----------

1 Trabalho saudável em tempos de pandemia	15
Trabalho saudável	18
Proteção, promoção e prevenção para desenvolvimento do trabalho saudável	20
Considerações finais	29
Referências	30

2 Preciso fazer uma intervenção, e agora? Um guia de modelos de intervenção	35
Modelo de pesquisa-ação de Kurt Lewin	36
Modelo da psicologia social aplicável de Mayo e La France	41
Modelo de ciclo completo de Robert Cialdini	46
Modelo da psicologia comunitária	48
Considerações finais	63
Referências	63

PARTE 2

PSICOLOGIA POSITIVA, GESTÃO E TRABALHO SAUDÁVEL.....	69
---	-----------

3 Novas configurações no mundo do trabalho: desafios postos à psicologia positiva.....	71
Introdução.....	71
Da sociedade industrial à sociedade pós-industrial: em que terreno se move o trabalhador.....	74

O mundo do trabalho atual: a precarização como traço distintivo e seus impactos no trabalhador	80
Surgimento da psicologia positiva e seus impactos no mundo das organizações e trabalho.....	86
Reflexões sobre o futuro da psicologia organizacional positiva diante das novas configurações no mundo do trabalho	92
Referências.....	96
4 A paixão pelo trabalho	105
Caracterizando a paixão pelo trabalho	108
A medida da paixão pelo trabalho	110
O modelo de avaliação da paixão pelo trabalho	112
Antecedentes e consequentes da paixão pelo trabalho	113
Implicações para a prática das organizações	119
Referências	121
5 Competências socioemocionais no contexto do trabalho: principais aplicações	131
Competências socioemocionais: algumas compreensões.....	133
Competências socioemocionais no contexto laboral	136
Principais competências e seus resultados no contexto do trabalho.....	139
Programas de treinamento.....	143
Considerações finais	147
Referências.....	148
6 Contribuições do desenho do trabalho para o desenvolvimento de carreira nas organizações	157
Para começar: o que é desenho do trabalho?	158
Sobre os principais desafios do mundo de trabalho contemporâneo e as carreiras nas organizações	160
Articulação possível entre <i>design</i> do trabalho e <i>life design</i>	166

Proposta de intervenção em desenho do trabalho para organizações	169
Conclusões	172
Referências	173
7 Autoliderança: estratégias para implementar mudanças positivas no trabalho	177
Introdução	177
O que é autoliderança?	177
Base teórica da autoliderança e relações com construtos afins	178
Modelo de autoliderança com foco em estratégias	180
Principais estudos e medidas de autoliderança	184
Implicações práticas da autoliderança	186
Considerações finais	187
Referências	188
8 Trabalho e bem-estar docente: teoria e prática sob o olhar da psicologia positiva	193
Bem-estar docente: possibilidades teóricas	195
Bem-estar docente: caminhos de pesquisa	197
Bem-estar docente: aspectos positivos individuais, relacionais e contextuais	200
Bem-estar docente: possibilidades práticas	208
Bem-estar docente: reflexões finais	210
Referências	211
PARTE 3	
PSICOLOGIA POSITIVA E PRÁTICAS PROFISSIONAIS	221
9 Contribuições da teoria de demandas e recursos do trabalho para compreensão de fenômenos positivos da relação indivíduo-trabalho- organização	223

Surgimento e evolução da teoria de recursos e demandas no trabalho (JD-R)	225
Fenômenos da psicologia positiva explicados pela teoria de recursos e demandas no trabalho (JD-R)	233
O engajamento no trabalho no modelo JD-R	234
O <i>flow</i> no trabalho no modelo JD-R.....	236
O florescimento no trabalho no modelo JD-R.....	239
O comprometimento organizacional no modelo JD-R.....	242
Considerações finais	244
Referências	246
10 Características individuais e do contexto associadas ao engajamento e <i>flow</i> no trabalho	255
Modelo de recursos e demandas do trabalho: modelo RDT	257
Características individuais	259
Características do trabalho	263
Medindo o contexto laboral	265
Considerações finais	272
Referências	275
11 Interface entre psicologia positiva e carreira: sentido de vida e adaptabilidade	281
Carreira e psicologia positiva	283
Sentido de vida	288
Adaptabilidade de carreira	290
Sentido de vida e adaptabilidade de carreira: relação teórica e resultados empíricos	292
Considerações práticas	295
Conclusão	298
Referências	299
Sobre os autores	307

Prefácio

Psicologia positiva organizacional e do trabalho na prática é o segundo livro de uma coletânea que tem por objetivo informar e atualizar pesquisadores, professores e estudantes sobre novos desenvolvimentos referentes a aplicações da psicologia positiva no contexto organizacional e do trabalho. Essa é uma área que vem se desenvolvendo muito no Brasil nos últimos dez anos. Observam-se um aumento considerável no número de pesquisadores nessa área e um crescimento do interesse na área em cursos de Psicologia e Administração. Disciplinas foram criadas em numerosos cursos para tratar dessa temática. Essa coletânea será um apoio importante para professores na área.

O presente livro está dividido em três partes. A primeira diz respeito ao planejamento das práticas em psicologia positiva nas organizações e no trabalho. São dois capítulos importantes. O primeiro aborda questões envolvendo trabalho saudável em tempos de pandemia. O segundo exemplifica vários modelos de intervenção, o que pode auxiliar muito na prática profissional.

A segunda parte mostra como a psicologia positiva pode impactar a gestão e o trabalho saudável. O primeiro capítulo dessa parte examina os desafios postos à psicologia positiva pelas novas configurações no mundo do trabalho. O capítulo seguinte discute os impactos no trabalhador devido à precarização no mundo do trabalho. A seguir temos um capítulo que mostra como o surgimento da psicologia positiva produziu uma série de impactos nas organizações e no trabalho, como a promoção do bem-estar dos trabalhadores. À medida que se eleva o bem-estar dos trabalhadores, o trabalho se torna mais eficiente, o engajamento aumenta, e a rotatividade diminui. Isso faz com que a empresa se torne mais competitiva, pois o custo da produção é reduzido.

Essa parte ainda contém diversos capítulos sobre gestão e trabalho saudável, os quais discutem a paixão pelo trabalho, as competências socioemocionais no contexto do trabalho, as contribuições do desenho do trabalho e

a autoliderança. Um aspecto inusitado dessa parte é levantar uma questão que ainda requer muita pesquisa. Trata-se do bem-estar de docentes. Essa é uma questão especialmente importante nos tempos atuais.

A terceira parte desta obra aborda questões envolvendo psicologia positiva e práticas profissionais. São três capítulos. O título do Capítulo 9 já sumariza bem o conteúdo a ser abordado: “Contribuições da teoria de demandas e recursos do trabalho para compreensão de fenômenos positivos da relação indivíduo-trabalho-organização”. Trata-se de um modelo recente, desenvolvido por Schaufeli e colaboradores no início deste século. Esse modelo é importante porque é básico para questões como engajamento no trabalho e *burnout*.

Os dois capítulos seguintes, que encerram este livro, trazem questões importantes e ainda pouco discutidas no Brasil. O Capítulo 10 discute questões envolvendo características do indivíduo e do contexto relacionadas a engajamento no trabalho e *flow*. O último capítulo aborda uma nova questão que discute a interface entre psicologia positiva e carreira.

Enfim, trata-se de um livro com material inédito e que será muito útil para psicólogos e administradores, bem como para professores e estudantes. Estudantes de pós-graduação e pesquisadores encontrarão muitas ideias e questões que requerem mais pesquisa, e isso pode ajudar a desenvolver novos projetos.

Claudio Simon Hutz

PARTE 1
PLANEJAMENTO DAS PRÁTICAS
EM PSICOLOGIA POSITIVA NAS
ORGANIZAÇÕES E NO TRABALHO

1. Trabalho saudável em tempos de pandemia¹

Ana Cláudia Souza Vazquez

A emergência em saúde pública gerada pela situação de pandemia pela Covid-19 tem conduzido a múltiplas reflexões sobre a condição humana e os modos de fazer e organizar o trabalho no mundo. Inquietações e tentativas de conter a insegurança sem precedentes que vivemos nesse momento, pelo alongamento temporal das medidas protetivas e as reações de desobediência civil de diversos atores sociais, têm sido expressas de diferentes formas na sociedade. Críticas têm sido feitas quanto ao apagão moral das lideranças e das pessoas que agem em prol de seus interesses ou liberdades individuais e que não se veem como “guardiões de seus irmãos, mas que agem ativamente pela manutenção da velha lógica do consumismo, do prazer imediatista e da artificialidade nas relações humanas (Arendt, 2008; Bauman, 2008; Sandel, 2014; Santos, 2011).

Desde o início da pandemia, foi adotado largamente o trabalho em casa, conforme os recursos conectivos que organizações e pessoas dispõem. Nessa experiência diferenciada de trabalho na pandemia, este capítulo busca questionar a recente transformação das relações laborais líquidas em um processo de desempenho profissional ainda mais volátil do que os já observados nas tecnologias do *home office* ou do trabalho remoto (Abbad et al., 2019; Avenil, 2020; Bauman, 2001; Losekann & Mourão, 2020; Devotto, Oliveira,

1 Agradecimentos ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul (Fapergs) pelo financiamento de pesquisas que coordeno no Núcleo de Estudos e Pesquisas em Psicologia Organizacional e do Trabalho (Nepot) da Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSA), cujos achados científicos são produtos diretos desse investimento.

Ziebell, Freitas, & Vazquez, 2020). Essa volatilidade se expressa em meio a inseguranças, incertezas e ambiguidades presentes no enfrentamento da pandemia no Brasil; o que é vivenciado no espaço social do trabalho passa a ser exercido no mesmo espaço físico da intimidade de casa e da vida privada.

A nova logística laboral, imposta pela necessidade do distanciamento, sobre põe todos os papéis sociais ao trabalhador, no mesmo local, ao mesmo tempo, de modo súbito e constante, o qual passa a ter a necessidade premente de mudar seu modo de atuação social em “um clique”, no instante em que é demandado. Ao mesclar todas as esferas da vida humana em um único espaço social, a pandemia pela Covid-19 tornou muito mais fluidos, velozes e voláteis o tempo, o espaço, os movimentos e as relações das pessoas entre si e com os outros e as coisas, visto que não há fronteiras para o contágio do vírus. A barreira mais eficaz, no momento, está no comportamento saudável de cada um, cuja principal atitude pode ser resumida na *hashtag* #fiqueemcasa.

Ao longo de diversos meses sob tensão e demandas decorrentes, com adaptação de recursos planejada originalmente para ser em curto prazo, o cansaço, a frustração e os problemas em saúde mental emergem com força cada vez mais intensa, além da percepção de desgaste de energia e perdas (financeiras, laborais, nos relacionamentos, de pessoas próximas). Essa volatilidade se expressa, paralelamente e de modo positivo, quando observamos manifestações criativas, iniciativas singulares e criações de espaços laborais que, no momento, parecem ser mais agradáveis do que os anteriores. Por óbvio, isso se dá para uma parte dos trabalhadores; notadamente aqueles que não perderam seu emprego. De modo geral, porém, os brasileiros têm reagido em sua maioria com descaso às medidas sanitárias e preventivas ao contágio pela Covid-19, participando em aglomerações ou se movimentando sem uso dos mínimos equipamentos de proteção, além de muitos manifestarem insatisfação pelas consequências das medidas².

2 O que vemos hoje no Brasil pode ser comparado ao movimento da Revolta da Vacina, em 1904, em que os cariocas levantaram como bandeira de insatisfação e indignação pelo que denominaram de violação de seus direitos civis e constitucionais. Para controlar as epidemias de tuberculose, peste bubônica, febre amarela, varíola, malária, tifo, cólera que, juntas, assolavam a população, matando milhares, os governantes adotaram medidas sanitárias rígidas,

A pandemia no Brasil destaca-se pelos holofotes colocados em um modo de descrever a questão econômica e mercadológica, em contraposição ao investimento robusto em medidas preventivas de saúde. Nessa esteira, pacotes de ajuda financeira para empresas, empreendedores e pessoas em situação de vulnerabilidade, com objetivo de ser protetivos, estão atingindo apenas parcialmente aqueles que mais necessitam. Isso se dá ou por corrupção dos próprios brasileiros ao se inscrevem no auxílio emergencial para “ganho fácil”³ ou por inépcia institucional na concessão de crédito a outros que não sejam as grandes empresas, as quais obtiveram nos meses iniciais da pandemia cerca de 78% desse tipo de financiamento. Observamos que as esferas federais, estaduais e municipais agem de forma ambígua, sem uma liderança ou coordenação entre si. E cada gestor está em busca da “fórmula” que melhor lhe convém, por estar diante do inesperado e da concretude de sua responsabilidade social na tomada de decisão. Somados todos esses fatores

com obrigatoriedade de vacinação e da reurbanização dos espaços sociais, comandadas pelo médico Osvaldo Cruz. Paralelamente, quando parte da nossa população manifesta-se hoje pelo que acredita ser o direito à liberdade de ir e vir em meio à pandemia pela Covid-19, o Brasil já contabilizava, no final de 2020, mais de 195 mil mortes, com mais de sete milhões e meio de pessoas infectadas. infectados. As atitudes individualizadas e de desobediência civil dos brasileiros têm atrasado possíveis avanços, visto que as medidas mais flexíveis estão sendo retrocedidas pela prática de desrespeito às ações sanitárias necessárias ao seu enfrentamento.

3 A falta de habilidade para o comportamento compassivo e pró-social de distanciamento na situação excepcional da Covid-19 parece expressar a mesma atitude costumaz do brasileiro em se apropriar do que é público, como se não fosse de ninguém (“achado não é roubado”, “se estão dando, é meu também”). Os antropólogos Roberto da Matta e Livia Borges relativizam o chamado “jeitinho brasileiro”, explicando tais comportamentos oportunistas (furar a fila, conseguir favores para ou de amigos, ficar com o troco calculado errado etc.) como atos que podem ser interpretados tanto como positivos, por resolverem um problema individual com criatividade, como negativos, por sua natureza de corrupção. No entanto, Bauman (2014) nos faz refletir mais profundamente sobre a sociedade individualizada ao tratar sobre como agimos quando somos perguntados pelos outros brasileiros (“use máscara”, “se puder, fique em casa”, “respeite as regras de isolamento”). O autor argumenta que reagimos do mesmo modo que Caim, na passagem bíblica, ao questionar: “sou eu por acaso guardião do meu irmão?”. Registre-se aqui a crítica ao diminutivo no termo “jeitinho” para expressar o modo de ser do brasileiro, pois isso não deveria nos remeter a um entendimento carinhoso ou relativista do seu uso em nossa prática. Mas, sim, a refletir sobre o que tal pergunta individualista (“e daí?”, “que morram”, “assim é a vida”) nos ensina sobre nós mesmos, como pessoas, como povo e como nação. Para Bauman (2014), esse comportamento individualista expressa nossa renúncia à moralidade e à responsabilidade pelo outro, em uma atitude contrária à vida social saudável e plena.

no Brasil, a consequência tem sido o aumento exponencial no número de positivados e de mortos pelo contágio da Covid-19.

Este capítulo busca discutir o trabalho saudável na pandemia, pensando na tessitura social e nos contornos da situação em que estamos vivendo no Brasil, quanto ao enfrentamento da Covid-19. É possível autorrealização profissional, prazer laboral e engajamento no trabalho com tantas incertezas, inseguranças, ambiguidades e desgastes diante da nossa situação social e política e dos danos gerados pela pandemia? Baseado em evidências científicas e com foco nos estudos da psicologia positiva, esse texto é um convite para se observar o (novo?) sentido que damos ao trabalho, em um período de adversidade intensa e continuada, como o atual.

Trabalho saudável

No modelo teórico *job demand resource* (JDR), com base na psicologia positiva organizacional e do trabalho (PPOT), o trabalho é definido como desgaste da energia vital orientada para propósitos laborais, cujos resultados são observados na prática profissional (Schaufeli & Taris, 2014; Taris, Beek, & Schaufeli, 2020; Vazquez, 2018). Assim, sofrimento e adoecimento ou prazer e autorrealização são consequências da nossa capacidade de restaurar a energia despendida, renovando forças ou exaurindo-as, ao longo do tempo. Essa dinâmica do trabalho é permeada por dois processos subjacentes e paralelos: motivacional e estressor (Figura 1).

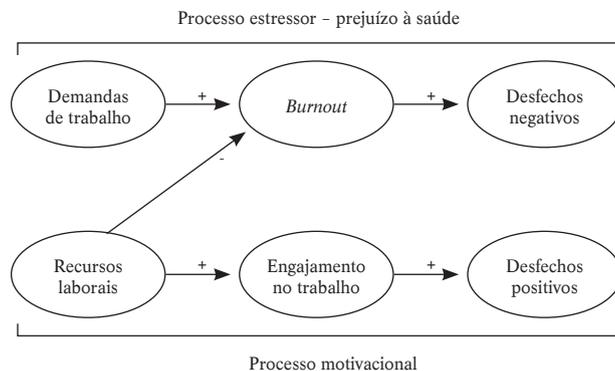


Figura 1. (Vazquez et al. 2019, p 374).

Quando há demandas com recursos adequados disponíveis, o esforço laboral é experienciado como desafiador e torna-se um convite para o engajamento no trabalho e o aprimoramento do desempenho profissional. Já o desgaste contínuo de energia, sem a adequada renovação, conduz ao cansaço, ao adoecimento e – de modo crônico – ao esgotamento do trabalhador (*burnout*), o que gera maior probabilidade de erros ou situações de risco para o contexto laboral e para as pessoas. O elemento saudável dessa relação está no funcionamento ótimo entre as condições concretas de trabalho (recursos e demandas) e as capacidades psicológicas e competências das pessoas aplicadas aos propósitos de vida profissional.

Na tessitura do ambiente de trabalho, com seus recursos e demandas, a energia despendida pode ser dinamizada em ganhos ascendentes da força motivacional do trabalhador (espiral positiva e de saúde). Isso significa que os recursos laborais serão ativados pelo trabalhador de modo a alcançar propósitos e aceitar convites para demandas desafiadoras, buscando obter os resultados desejados, com prazer e autorrealização. Nesses processos, observamos ações de redesenho no trabalho e de criatividade, em meio a processos formais, informais ou incidentais de aprendizagem organizacional (Taris, Kompier, De Lange, Schaufeli, & Schreurs, 2003; Vazquez, Devotto, & Machado, 2019). Na contramão, o esforço laboral tensionado por demandas sem recursos adequados dinamiza o processo de perdas descendentes que drenam a força motivacional (espiral negativa e de adoecimento), o que conduz o trabalhador a fazer uso de estratégias de *coping* que lhe estão disponíveis ao lidar com as exigências intensivas. Tais perdas de energia, vivenciadas de modo contínuo e sem renovação de força motivacional, têm como desfecho negativo o sofrimento e o adoecimento (Vazquez et al., 2019).

Trabalho saudável, na perspectiva da psicologia positiva organizacional e do trabalho (PPOT), é aquele organizado de forma a renovar a energia vital, a preservar o prazer e a elevar a autorrealização das pessoas em suas atividades laborais. Para isso, são essenciais o acesso aos recursos laborais propícios, a preservação dos limites entre as diferentes esferas da vida humana e a proteção à saúde das pessoas no trabalho. Trabalho seguro, por sua vez, se refere a contextos de cuidado, orientação e prevenção assistida para que as pessoas não sofram injúrias, danos ou acidentes na realização de suas ativi-

dades profissionais. Por consequência, o trabalho saudável está diretamente associado ao trabalho seguro.

Na pandemia e no pós-pandemia pela Covid-19, é preciso verificar as mudanças no contexto laboral, quanto aos recursos e demandas e à (re)organização do trabalho. O objetivo é avaliar continuamente o dinamismo dos processos motivacionais e estressores e intervir para promover o trabalho saudável no ambiente laboral. O que se deve questionar é se as condições postas para os trabalhadores hoje, com as suas especificidades e adversidades, conduzem a espirais positivas, ascendentes e de ganhos ou levam a espirais negativas, descendentes e de adoecimento. É preciso avaliar o processo de modo longitudinal, com monitoramento e acolhimento, com objetivo de planejar ações estratégicas e efetivas para moldar de modo saudável o trabalho volátil, líquido, veloz e distintivo na pandemia, bem como seus desdobramentos práticos na pós-pandemia. Sua estruturação deve promover a organização contínua (*organizing*) das práticas profissionais e dos propósitos laborais em prol da proteção, da promoção e da prevenção do trabalho saudável (Giddens, 2009; Taris, Beek, & Schaufeli, 2018; Vazquez et al., 2019), o que será tratado na próxima seção.

Proteção, promoção e prevenção para desenvolvimento do trabalho saudável

Parece óbvia a premissa de que o trabalho deve ser estruturado de modo saudável na prática das organizações e das pessoas; porém sua exposição se faz necessária para que não haja dúvidas ou digressões sobre esse tema que nos é tão caro, ainda mais em tempos de pandemia. No último relatório da Previdência Social brasileira⁴, os benefícios por incapacidade por transtornos mentais são a terceira maior causa de afastamento do trabalho no país: 9% dos auxílios-doença e aposentadorias por invalidez foram por transtornos mentais e comportamentais, perdendo apenas para lesões ou envenenamentos (31%) e doenças do sistema osteomuscular (19%). Dados de pesqui-

4 Recuperado de <https://www.gov.br/previdencia/pt-br/assuntos/saude-e-seguranca-do-trabalhador/dados-de-acidentes-do-trabalho>.

sas durante a pandemia já demonstram o aumento de transtornos mentais em trabalhadores, como doenças crônicas como *burnout*, cujo nexó laboral foi identificado recentemente pela Organização Internacional do Trabalho (Afonso & Figueira, 2020; Ornell, Halpern, Kessler, & Narvaez, 2020).

Para que o trabalho saudável seja uma constante em nossa sociedade é preciso pensar rotinas e práticas perante o papel das pessoas e suas lideranças no contexto organizacional e social. Ao tratar da constituição da sociedade, Giddens (2009) defende que a padronização das relações sociais, no tempo e no espaço, caracteriza-se por modos de estruturação recursivos das práticas localizadas. Nesse sentido, a estruturação do trabalho saudável é dependente de propriedades estruturais (rotinas, normas, memória organizacional, recursos laborais, encontros-presenças) que orientam a conduta dos trabalhadores e, concomitantemente, da ação dos agentes humanos que reproduzem ou produzem novas propriedades estruturais em suas práticas, por meio da sua reflexividade e do seu engajamento. As interações, no tempo e no espaço, e o exercício da agência humana na sociedade são elementos chaves para compreendermos o modo pelo qual o trabalho saudável e as ações de proteção, promoção e prevenção vão se estruturando, ao longo do tempo, nas organizações de trabalho. Para Giddens (2009), no fluxo contínuo da existência humana é que observamos os principais mecanismos de estruturação em que as relações de poder se estabelecem, dialeticamente, na capacidade genérica dos agentes humanos em reagir a uma gama indeterminada de circunstâncias sociais e influenciá-las.

agência não se refere às intenções que as pessoas têm ao fazer as coisas, mas à capacidade de realizar essas coisas em primeiro lugar. Agência diz respeito a eventos dos quais um indivíduo é o perpetrador, no sentido de que ele poderia, em qualquer fase de uma dada sequência de conduta, ter atuado de modo diferente. O que quer que tenha acontecido não o teria se esse indivíduo não tivesse interferido (Giddens, 2009, pp.10-11).

O modo de reação dos atores sociais brasileiros na estruturação do enfrentamento da pandemia tem elevado as incertezas em um nível sem precedentes; incluindo-se aqui a preocupação central com os níveis de emprego e perda de renda, em razão do impacto econômico do contágio pela Covid-19, no país e

no mundo. Somado a isso, está a ambiguidade do comportamento nacional do “jeitinho brasileiro”, cujas atitudes têm se expressado de forma maciça pela minimização do tamanho do risco assumido para si e para os outros. É o que observamos quando a pessoa toma para si o ato de decidir individualmente por não adotar ou por adotar parcialmente (de vez em quando, de modo incompleto) as medidas preventivas e sanitárias prescritas. Tal ambiguidade, permeada por informações contraditórias e insuficientes para prever as consequências de nossas ações individuais, está presente inclusive nas atitudes das instituições governamentais, identificadas, por exemplo, nos embates entre as crenças das lideranças nacionais e os dados científicos e sanitários.

No Brasil, observamos durante a pandemia a expressiva adoção, em pessoas nas mais diferentes esferas sociais, do comportamento de risco com probabilidades explícitas de dano à vida. A certeza da incerteza em função do super-contágio da Covid-19 parece aumentar a força dos determinantes individuais e de crenças pessoais na decisão de não seguir as regras prescritas (“meu direito de ir e vir”, “minha liberdade individual”). Some-se a isso o fato de que não há precedentes de experiências dessa magnitude em nossa história. Como desenvolver fatores de proteção psicossocial e de promoção ou prevenção à saúde dos trabalhadores no país?

Estudos em neuropsicologia cognitiva demonstram que as escolhas que fazemos em situações de ambiguidade tendem a ativar menos intensamente áreas dos nossos circuitos neurais ligados ao medo e, ao mesmo tempo, intensificam mais as de avaliação e atribuição de valor pessoal na percepção de risco e na tomada de decisão, que se dá por meio de dados que conflitam entre si e no fracasso da transmissão de informações essenciais (Hsu, Bhatt, Adolphs, Tranel, & Camerer, 2005; Martinez-Correa, 2012; Smith, Ebert, & Broman-Fulks, 2016). Isso significa que a ambiguidade que vivenciamos na pandemia hoje, em nosso país, pode elevar os níveis de ansiedade e influenciar a reação das pessoas de modo que elas adotem um comportamento ainda mais arriscado e danoso. Esse agente humano comporta-se dessa forma, porém suas atitudes não são condizentes com a realidade da situação que estamos enfrentando.

Desse modo, as pessoas tomam decisões e se engajam em ações com maior probabilidade de dano a si e aos outros, sem compreender sua responsabi-

lidade em adotar (individual e coletiva) a desobediência civil como atitude de contrária às medidas sanitárias estabelecidas. Pode-se decorrer daí, por exemplo, que a pessoa assintomática ou com sintomas leves não terá *feedback* suficiente sobre sua percepção do risco assumido, pois não terá informação que lhe apontem, sem ambiguidades, que seu comportamento a coloca como um fator de impacto relevante para o aumento dos casos na curva de contágio e de morte pela Covid-19.

Para que o trabalho saudável se evidencie para todos, já que o ambiente não está dissipado de intensas incertezas produzidas pelo contágio da Covid-19, é fundamental que a ambiguidade seja minimizada. Informações de qualidade, que permitam que as pessoas as processem de forma planejada, racional e com bom senso, são as principais ferramentas de que dispomos. Nas organizações e mesmo para o empreendedor ou trabalhador autônomo, é fundamental a construção de soluções que busquem a proteção de todos, de modo conjunto e agenciado pelos próprios atores sociais, com dados concretos sobre os desafios da pandemia, seus impactos e cuidados necessários. Mesmo que o quadro nacional seja de ambiguidade ou disputa entre as lideranças instituídas, há que se estabelecer modos de participação coletiva nas soluções práticas das organizações ou instituições, pois assim as propriedades estruturais serão desenhadas com as pessoas, fazendo com que o trabalho de cada um e de todos possa ser e se manter saudável. Essa premissa traz em seu bojo o desafio do cuidado uns com os outros, para o enfrentamento mais eficiente e de melhores práticas e resultados na pandemia e no pós-pandemia.

Por óbvio, o elo mais vulnerável de trabalhadores em nossa teia social são as pessoas que obtêm sua renda de forma autônoma e sem vínculo formal de trabalho. E mesmo aqueles que têm vínculo contratual vivem situação de ganhos reduzidos e outras mudanças em suas atividades. Como uma pessoa que depende do dia a dia laboral para que seu “ganha-pão” diário se estabeleça pode viver do jeito que a pandemia nos impõe? Como é possível escolher “ficar em casa” e não trabalhar para pessoas que vivem a realidade de não ter alimento suficiente, de se endividar mais ainda, de viver em condições de moradia precária, de conviver diretamente com a violência doméstica e social? O papel das políticas governamentais ganha maiores proporções nesse enfrentamento, legislando por meio de normas que estão sendo

construídas ao longo dessa pandemia. A questão que emerge, então, é: Que trabalho saudável pode ser obtido ao longo da pandemia, considerando-se que não deveria haver ambiguidade quanto às medidas preventivas de cuidado e proteção aos trabalhadores no Brasil? O que é possível fazer, dentro do nosso escopo de atuação e concretamente, nessas condições?

Estudos em psicologia positiva aplicada têm evidenciado o importante papel dos fatores de proteção psicossocial no trabalho, que são variáveis determinantes para a saúde das pessoas ao longo da vida laboral (Efrom, Vazquez, & Hutz, 2019; Lorente, Salanova, Martínez, & Vera, 2014; Vazquez, Pianezolla, & Hutz, 2018). A estratégia está em desenvolver a proteção laboral aos fatores que atuam como amortecedores (*buffers*) dos riscos, danos e prejuízos, bem como aos que são impulsionadores (*boosters*) da motivação, do engajamento e do bem-estar. Vazquez (2018) aponta quatro elementos essenciais de análise e intervenção laboral que podem ser aplicados como medidas de *compliance* e como indicadores de saúde para a gestão de pessoas (Salanova, Llorens, Cifre, & Martínez, 2012, Nahrgang, Morgeson, & Hofmann, 2011):

1. Identificação de potenciais riscos ao trabalho saudável com ações que visem à redução ou à mitigação de seus impactos: efeito amortecedor do risco laboral.
2. Avaliação do efeito na cadeia de reações aos potenciais riscos identificados e de seu possível desdobramento em contágio negativo (processo estressor) ou na espiral positiva de ganho (processo motivacional): efeito amortecedor do risco laboral e possível efeito impulsionador do trabalho saudável.
3. Planejamento de estratégia de desenvolvimento positivo baseada em emoções e estados mentais propícios ao desenvolvimento do trabalho saudável e na construção coletiva de rotas de bem-estar: efeito impulsionador do trabalho saudável; e
4. Promover intervenções com foco no engajamento no trabalho e na abertura de oportunidades para as pessoas que possibilitem desafios e autor-

realização, em vez de dilemas ou vulnerabilidades continuadas: efeito impulsionador do trabalho saudável.

Adaptar as estratégias de gestão de pessoas e de atuação profissional para maximizar a proteção psicossocial e a preservação dos fatores que impulsionam pessoas ao trabalho saudável, mesmo em tempos complexos de pandemia, é um importante norteador para as decisões estratégicas nas organizações e no contexto laboral. Indicadores do trabalho saudável na prática profissional e organizacional devem levar em conta evidências que conduzam tanto à contínua mitigação e redução de danos (*buffers*) quanto à busca incessante por condições laborais que impulsionem as pessoas ao desempenho com saúde, prazer e autorrealização (*boosters*). Essa dupla atuação, sistêmica por natureza, é fundamental para que o trabalho saudável possa emergir e se manter, mesmo em tempos de adversidade, como na pandemia. Um exemplo prático desse tipo de gestão está na ferramenta desenvolvida por Salanova et al. (2012) denominada *Health & Resilience Organization* (Hero), em que os esforços organizacionais são sistemáticos, planejados e proativos no sentido de impulsionar os processos e os resultados da prática por meio de ações estratégicas nos níveis: (1) organizacional (rotinas, expectativas, recursos, demandas); (2) coletivo ou social (aprendizagens, lideranças, trocas, segurança); e (3) individual (carga laboral, autonomia, redesigno do trabalho, *feedback*).

Desse modo, para monitorar se o trabalho saudável está constante nas práticas de trabalho organizacional ou individual, é importante desenvolver medidas de *compliance*, que são indicadores do comportamento passado, ou seja, do que já foi feito na organização até então. Com isso, avalia-se se tais medidas estão sendo efetivas ou não, quanto a riscos que deveriam ser amortecidos (mitigados ou reduzidos), por meio de políticas, práticas e normas de proteção adotadas. De modo semelhante, porém destacado, tais dados devem ser continuamente combinados com indicadores de saúde laboral, que permitam analisar se esse trabalho efetivamente realizado está sendo impulsionador da prática saudável. São indicadores do comportamento presente, com potencial de serem preditores futuros, sobre o desempenho das pessoas e o quanto elas se sentem felizes e autorrealizadas com

aquilo que estão produzindo. É importante ressaltar que serão preditoras do trabalho saudável as estratégias em gestão de pessoas que impulsionam o engajamento no trabalho, sendo necessária essa mensuração sistemática na organização.

Tais dados compõem um painel ou mapa estratégico, cujas intervenções devem ser planejadas com base em evidências científicas, pois trazem para a centralidade das ações organizacionais o trabalho saudável, aqui entendido como competência essencial da organização⁵. Avaliações sistemáticas de bem-estar no trabalho e dos fatores protetivos são ferramentas importantes, que permitirão ao gestor e aos trabalhadores realizarem o acompanhamento dinâmico dos efeitos amortecedores (*buffers*) e impulsionadores (*boosters*) de estratégias e práticas. Para tanto, é fundamental que todos os envolvidos compreendam a dinâmica dos preditores que conduzem ao engajamento no trabalho, conforme exposto na seção anterior.

Cabe ressaltar que dados obtidos por meio de ferramentas gerenciais, como *People Analytics*, por exemplo, precisam ser interpretados à luz de processo dinâmico e contínuo, na tessitura da prática real dos resultados esperados diante dos obtidos. E a análise deve considerar as condições de estruturação do trabalho quando foram coletados os dados, em termos de recursos, demandas e engajamento no trabalho. Para isso, os estudos científicos e os modelos teóricos com base em evidências são fundamentais na promoção e manutenção do trabalho saudável. Assim, fatores de proteção, promoção ou prevenção à saúde organizacional e laboral devem ser constantemente analisados em consonância com os robustos achados científicos nesse campo.

5 O mapa estratégico em gestão de pessoas, apresentado de forma breve neste capítulo, diferencia-se do conhecido modelo do *balanced scorecard* (BSC), o qual entende as pessoas como recursos estratégicos ou como capital estratégico das organizações (Kaplan & Norton, 1997). Subvertendo a lógica de que recursos intangíveis (dentre esses, as pessoas) devem estar a serviço de resultados tangíveis, minha crítica a essa abordagem está em que o painel proposto no BSC, embora útil para determinadas finalidades, não atenta para o fato de que a saúde dos trabalhadores é a premissa pela qual é possível planejar qualquer ação estratégica, a curto, médio ou longo prazos. Se o trabalho saudável não estiver posto como essencial, o conjunto de esforços organizacionais irá se exaurir e resultar em muito menos produtividade ou inovação do que se poderia mensurar.

No estudo de Vazquez et al. (2019) sobre trabalho saudável, com 986 trabalhadores brasileiros, evidenciou-se que os recursos de trabalho, associados à satisfação de vida, são os preditores de maior proteção psicossocial ao risco de *burnout* e de sintomas depressivos associados ao trabalho. Os autores apontam que

a força e a relevância [estão] em se planejar as metas organizacionais com foco na disponibilização ou no arranjo dinâmico dos recursos de trabalho, incluindo os recursos pessoais dos trabalhadores. Segundo os dados dessa pesquisa, planejar a estratégia de qualquer organização ou instituição com foco unívoco nas exigências, sem avaliar os recursos de trabalho que sejam impulsionadores do desempenho, significa aumentar a probabilidade de ocorrências de desgastes de energia laboral sem recarga adequada ou, dito de outro modo, do Burnout (Vazquez et al., 2019, p. 379).

Em tempos de pandemia, em que a satisfação de vida é colocada à prova pelas incertezas, ambiguidades, inseguranças e mudanças drásticas, o papel dos recursos laborais torna-se ainda mais relevante para o trabalho saudável. Assim, em meio aos desafios intensos, à dinâmica das mudanças pela situação emergencial e pela atitude dos brasileiros, traz à tona a necessidade de conduzirmos a vida laboral para patamares mais saudáveis. Para isso, a disponibilização dos recursos de trabalho, possivelmente combinados em múltiplas propriedades estruturais, torna-se uma das principais ferramentas de proteção e de promoção de saúde. É preciso que organizações, gestores de pessoal e trabalhadores atentem para essa realidade. A pandemia da Covid-19 coloca em xeque os padrões vigentes de competitividade global, organizacional e profissional e nos ensina que ser saudável é adotar os comportamentos que visem ao bem-estar coletivo, à vida plena e ao cuidado uns com os outros. Quiçá o “novo normal” tão especulado para o pós-pandemia seja baseado naquilo que realmente importa para a vida humana; que, evidentemente, só será realidade se todos se voltarem, juntos e colaborativamente, para o propósito de construir um mundo saudável e uma vida social que seja plena de felicidade.

De modo prático, na vida laboral e organizacional, gestores e lideranças têm recursos que lhes permitem engajar as pessoas sob sua responsabilidade

nesse redesenho do trabalho, impulsionando a criatividade, a solução de problemas e o bem-estar comum. Este último, cabe ressaltar, é desenvolvido à medida que cada um coloca seus interesses pessoais em análise reflexiva, com o propósito de chegar ao resultado mais benéfico para todos. Isso porque, mesmo que se vivenciem perdas e adversidades, é possível aumentar a satisfação de vida durante a pandemia e na pós-pandemia por meio da promoção e a manutenção do trabalho saudável.

Mudanças e transformações planejadas com cuidado, acolhimento e confiança entre as pessoas envolvidas têm alto potencial de ser percebidas como protetoras e promotoras de bem-estar, além de prevenirem os riscos do *burnout* e de sintomas depressivos. É preciso coragem, humildade, compaixão (mais que empatia) e boa vontade uns com os outros; variáveis positivas que podem ser desenvolvidas por meio de intervenções organizacionais e de atitudes práticas. Nessa esteira, sabe-se que os principais fatores de proteção que atuam como preditores do trabalho saudável são a satisfação de vida, o suporte social, a qualidade das relações (confiança, respeito mútuo, cuidado uns com outros), gratidão (com efeito indireto na diminuição de ansiedade) e esperança disposicional (visando criar soluções, bem como efeito direto na diminuição da ansiedade e no aumento do engajamento no trabalho) (Schaufeli, 2016; Vazquez et al., 2019). Existem outras emoções e intervenções positivas que vêm sendo estudadas, com potencial alto de contribuição em relação ao tema do trabalho saudável, tais como coragem, compaixão, perdão e liderança engajadora, entre outras.

Finalmente, as características do trabalho na pandemia, majoritariamente na modalidade remota, devem ser moldadas por rotinas que permitam a renovação da energia vital, conforme foi apresentado na seção anterior. Ações de proteção, promoção e prevenção em saúde laboral são impulsionadoras de boas práticas, tais comoo descanso devido, a calibragem das expectativas de resultados perante as condições atuais, as rotinas de cuidados necessários e o respeito aos limites de cada um nesse período (Devotto et al., 2020). Um exemplo simples está no envio de mensagens de trabalho apenas em horário laboral, respeitando fins de semana, outros horários ou férias.

Ações de promoção e prevenção em saúde do trabalhador na pandemia devem avaliar os níveis de monotonia e adição laboral, sendo essa última

caracterizada como o principal fator de risco para pessoas que são altamente engajadas no trabalho (Vergara, Althoff, Pedrotti, Vazquez, & Oliveira, 2020). Somados a esses riscos psicossociais, é de fundamental importância que os propósitos de trabalho não gerem o exercício excessivo de funções profissionais, que na pandemia parecem romper os limites entre o tempo e o espaço ou entre a vida privada e a vida laboral. Isso potencializa os danos gerados pelo processo estressor no trabalho, possivelmente culminado em sintomas depressivos ou em *burnout* (Vazquez et al., 2019), especialmente em razão da forma volátil, veloz e pouco estruturada como o trabalho tem se caracterizado na pandemia por Covid-19. Cada organização, instituição e profissional precisa analisar as estratégias que melhor cabe ao conjunto de pessoas sob sua liderança, de acordo com os seus desafios singulares e específicos. De forma colaborativa e respeitosa, as soluções obtidas com base na proteção, no acolhimento e no apoio social evidenciarão para todos que o trabalho saudável é fator crucial de sucesso organizacional e de realização profissional.

Considerações finais

Este capítulo tratou do trabalho saudável em tempos de pandemia, a partir das evidências e dos achados em psicologia positiva aplicada ao contexto organizacional e do trabalho. Sem a pretensão de esgotar o assunto ou de sugerir “receitas prescritivas”, foram identificadas as características do trabalho saudável, seus potenciais impulsionadores (*boosters*) e os possíveis riscos que devem ser amortecidos (*busters*), por meio de ações estratégicas de proteção, promoção e prevenção em saúde laboral. As reflexões aqui propostas sobre o trabalho saudável e a possibilidade de sentir prazer, realização e engajamento em meio às adversidades atuais foram analisadas perante as inseguranças, incertezas e ambiguidades da pandemia pela Covid-19 no Brasil.

Ao trazer o tema do trabalho saudável como possível em um período de adversidade tão intenso como o que estamos vivenciando nessa pandemia em nosso país, este texto busca trazer contribuições para compreensão aprofundada sobre o comportamento dos brasileiros e os modos pelos quais podemos transformar (ou não) nossas atitudes e práticas em prol do bem comum

e do trabalho saudável. No papel de agentes humanos imersos na tessitura das propriedades estruturais da nossa sociedade, as quais nos são possíveis reproduzir ou transformar, citamos as palavras de Hannah Arendt (2008, p. 8) para finalizar:

quando pensamos nos tempos sombrios e nas pessoas que nele viveram e se moveram, temos de levar em consideração também essa camuflagem que emanava e se difundia a partir do *establishment* – ou do “sistema”, como então se chamava. Se a função do âmbito público é iluminar os assuntos dos homens, proporcionando um espaço de aparições, onde podem mostrar, por atos e palavras, pelo melhor e pelo pior, quem são e o que se põem fazer.

Esperamos, sinceramente, que a leitura deste capítulo seja motivo de inspiração para a promoção de práticas de trabalho saudável na pandemia e na pós-pandemia; e que as evidências da psicologia positiva e outras de natureza científica sejam base para colocar em ação as premissas que preconizam o prazer no trabalho imanente da tessitura das relações possíveis de cuidado, apoio social e realização profissional. E, como consequência, que possamos promover nas pessoas uma vida laboral de significado e plena em felicidade, mesmo em situações adversas como as que estamos vivendo nesse momento de emergência em saúde pública.

Referências

- Abbad, G. S., Legentil, J., Damascena, M. P., Miranda, L. F., Nunes, C. F., & Neiva, E. R. (2019). Percepções de teletrabalhadores e trabalhadores presenciais sobre desenho do trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19, 772-780. doi: 10.17652/rpot/2019.4.17501
- Afonso, P., & Figueira, M. L. (2020). Pandemia COVID-19: Quais são os riscos para a saúde mental? *Revista Portuguesa de Psiquiatria e Saúde Mental*, 6(1), 2-3.
- Arendt, H. (2008). *Homens em tempos sombrios*. São Paulo: Companhia da Letras.

- Avenil, A. (2020). Estratégias pelo trabalho no futuro devido a pandemia Covid-19. *Processus de Políticas Públicas e Desenvolvimento Social*, 2(3). Recuperado de <http://periodicos.processus.com.br/index.php/ppds/article/view/187/197>
- Bauman, Z. (2008). *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Bauman, Z. (Org.) (2014). Sou por acaso guardião do meu irmão? In *A sociedade individualizada* (pp. 95-109). Rio de Janeiro: Zahar.
- Boettcher, S. R. M; Althoff¹, A; Vazquez, A. C. S., & Viacava, K. R. (2018). Implicit and Explicit Risk Taking on the Balloon Analogue Risk Task and its Relationship with Positive Individual Characteristics in Workers. Disponível em dissertação de mestrado, Programa de Pós Graduação em Psicologia e Saúde, UFCSPA, 68pp. Recuperado de <https://repositorio.ufcspa.edu.br/>
- Devotto, R. P., Oliveira, D. S., Ziebell, M., Freitas, C. P. P., & Vazquez, A. C. S. (2020). *Guia de bem-estar no trabalho em tempos de pandemia para profissionais em Home Office*. Porto Alegre: PUCRS, Rio de Janeiro: PUCR-Rio, Porto Alegre: UFCSPA. Recuperado de http://www.pucrs.br/coronavirus/wp-content/uploads/sites/258/2020/06/2020_06_02-coronavirus-cartilhas-psicovida-bem-estar_no_trabalho_em_tempos_de_pandemia.pdf
- Efrom, C., Vazquez, A. C. S., & Hutz, C. S. (2019). Avaliação de fatores psicossociais no trabalho. In C. S. Hutz, D. Bandeira, C. Trentini, A. & C. S. Vazquez. (Orgs.), *Avaliação psicológica no contexto organizacional e do trabalho* (pp.15-32). Porto Alegre: Artmed.
- Hsu, M., Bhatt, M., Adolphs, R., Tranel, D., & Camerer, C. F. (2005). Neural systems responding to degrees of uncertainty in human decision-making. *Science*, 310(5754), 1680-1683. doi: 10.1126/science.1115327
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *Mapas estratégicos: Balanced Scorecard, convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. São Paulo: Elsevier.
- Lorente, L., Salanova, M., Martínez, M., & Vera, M. (2014). How personal resources predict work engagement and self-rated performance

- among construction workers: A social cognitive perspective. *International Journal of Psychology*, 49(3), 200-207. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/ijop.12049>
- Losekann, R. G. C. B., & Mourão, H. C. (2020). Desafios do teletrabalho na pandemia Covid-19: Quando o home vira office. *Caderno de Administração*, 28. Recuperado de <https://doi.org/10.4025/cadadm.v28iEdição E.53637>
- Martinez-Correa, J. (2012). Decisions under risk, uncertainty and ambiguity: Theory and experiments (Doctor 's thesis), Georgia State University, Georgia. Recuperado de http://scholarworks.gsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1030&context=rmi_diss
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: A meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 71-94. Recuperado de <https://doi.org/10.1037/a0021484>
- Ornell, F., Halpern, S. C., Kessler, F. H. P., & Narvaez, J. C. M. (2020). The impact of the Covid-19 pandemic on the mental health of health-care professionals. *Cadernos de Saúde Pública*, 36(4): e00063520. doi: 10.1590/0102-311X00063520
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. M. (2012). We need a HERO! Towards a validation of the Healthy & Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Management*, 37, 785-822.
- Santos, S. B. (2011). *A crítica da razão indolente. Contra o desperdício da experiência humana*. São Paulo: Cortez.
- Schaufeli, W. B. (2016). Heavy work investment, personality and organizational climate. *Journal of Managerial Psychology*, 31, 1057-1073.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T.W. (2014). A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health. In G.

- Bauer & O. Hämmig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43-68). Dordrecht: Springer.
- Smith, A. R., Ebert, E. E., & Broman-Fulks, J. J. (2016). The relationship between anxiety and risk taking is moderated by ambiguity. *Personality and Individual Differences, 95*, 40-44. doi: 10.1016/j.paid.2016.02.018
- Taris, T. W., Kompier, M. J., De Lange, A. H., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. (2003). Learning new behaviour: A longitudinal test of Karasek's active learning hypothesis among Dutch teachers. *Work & Stress, 17*, 1-20.
- Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2020). The motivational make-up of workaholism and work engagement: A longitudinal study on need satisfaction, motivation, and heavy work investment. *Frontiers in Psychology, 11*, 1419. doi: 10.3389/fpsyg.2020.01419.
- Vazquez, A. C. S. (2018). A psicologia positiva organizacional e do trabalho (PPOT): Fundamentos e aplicações. In A. Vazquez & C. Hutz. (Orgs.), *Aplicações da psicologia positiva: Trabalho e organizações* (pp. 5-32). São Paulo: Hogrefe.
- Vazquez, A. C. S., Devotto, R. P., & Machado. W.L. (2019). Criatividade, aprendizagem informal ou incidental nas organizações e ações de redesenho no trabalho: O papel dos agentes humanos. In G. F. Spadari, T. C. Nakano, & M. F. B. Faria. (Orgs.), *Criatividade nas organizações* (pp. 202-225). São Paulo: Vetor.
- Vazquez, A. C. S., Pianezolla, M., & Hutz, C. S. (2018). Assessment of work psychosocial factors: A systematic review. *Estudos de Psicologia (Campinas), 35*(1), 5-13. <https://doi.org/10.1590/1982-02752018000100002>
- Vazquez, A. C. S., Santos, A., Costa, P. V., Freitas, C. P. P., De Witte, H., & Schaufeli, W. (2019). Trabalho e bem-estar: Evidências da relação entre burnout e satisfação de vida. *Avaliação psicológica, 18*(4), 372-338. doi: <http://dx.doi.org/10.15689/ap.2019.1804.18917.05>

Vergara, C. D., Althoff, A. G. A., Pedrotti, L. G., Vazquez, A. C. S., & Oliveira, M. C. C. (2020). Engajamento e a adição ao trabalho em profissionais em recursos humanos. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 20(3), 994-1000. <https://doi.org/10.17652/rpot/2020.3.17776e>