

**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 sênior do CNPq.

Ana Cláudia Souza Vazquez  
Claudio Simon Hutz  
(Org.)

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

Volume II

 hogrefe

Copyright © 2022 Hogrefe CETEPP

Editora: Cristiana Negrão

Capa e diagramação: Claudio Braghini Junior

Preparação: Joana Figueiredo

Revisão: Carlos Villarruel e Eugênia Pessotti

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Psicologia positiva organizacional e do trabalho na prática, volume II /  
organização Ana Claudia Souza Vazquez, Claudio Simon Hutz. - 1. ed. -  
São Paulo : Hogrefe, 2022.  
250 p. ; 23 cm.

Inclui índice

ISBN 978-65-89092-26-1

1. Psicologia positiva. 2. Trabalho - Aspectos psicológicos.  
3. Comportamento organizacional. I. Vazquez, Ana Cláudia Souza.  
II. Hutz, Claudio Simon.

22-79280

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 qual-  
quer forma ou quaisquer meios (eletrônico ou mecânico, incluindo fotocó-  
pias e gravação) ou arquivada em qualquer sistema ou banco de dados sem  
permissão escrita.

ISBN: 978-65-89092-26-1

# Sumário

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Prefácio .....</b>  | <b>9</b>  |
| <b>1. (In)segurança no trabalho e bem-estar laboral: reflexões em<br/>tempos de pandemia e pós-pandemia.....</b> | <b>11</b> |
| Psicologia positiva e insegurança no trabalho: modelo teórico<br><i>Job Demand Resources</i> (JDR) .....         | 13        |
| Fatores psicossociais e insegurança no trabalho .....  | 16        |
| Considerações finais .....   | 23        |
| Referências.....   | 26        |
| <br>   |           |
| <b>2. Capital psicológico positivo: suas implicações para a pesquisa e<br/>para a prática profissional .....</b> | <b>31</b> |
| Introdução .....   | 31        |
| Diferentes usos do conceito de capital no mundo do trabalho e das<br>organizações .....                          | 33        |
| A emergência do conceito de capital psicológico .....  | 36        |
| A estrutura multidimensional do PsyCap .....   | 39        |
| A mensuração do PsyCap .....   | 43        |
| A produção científica sobre PsyCap .....   | 48        |
| Implicações do PsyCap para a prática profissional .....  | 54        |
| Considerações finais .....   | 57        |
| Referências .....  | 58        |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>3. O inquérito apreciativo como ferramenta de mudança organizacional .....</b>                    | <b>65</b> |
| Introdução .....   | 65        |
| Referenciais teóricos e princípios da mudança no inquérito apreciativo.....                          | 68        |
| Como conseguir uma mudança positiva nas organizações? O passo a passo do inquérito apreciativo ..... | 73        |
| Escolha do tópico afirmativo .....   | 75        |
| Aplicações do inquérito apreciativo .....  | 83        |
| Considerações finais .....   | 92        |
| Referências .....  | 94        |
| <br>   |           |
| <b>4. Liderança: novidades que emergem da abordagem da psicologia positiva .....</b>                 | <b>98</b> |
| Introdução .....   | 98        |
| Mas o que efetivamente vem a ser a liderança? .....  | 101       |
| Líder <i>versus</i> chefe .....  | 102       |
| Principais perspectivas teóricas sobre liderança .....   | 105       |
| As abordagens contemporâneas sobre a liderança: bases para uma perspectiva positiva .....            | 110       |
| A liderança positiva nas abordagens contemporâneas .....   | 114       |
| A liderança autêntica .....  | 117       |
| A liderança ética .....  | 119       |
| A liderança servidora .....  | 120       |
| A liderança espiritual .....   | 121       |
| Considerações finais .....   | 122       |
| Referências .....  | 124       |

**5. Implicações teóricas e práticas da liderança autêntica nas organizações ..... 129**

|  |     |
|--|-----|
| Introdução: Psicologia positiva nas organizações de trabalho .....             | 129 |
| Psicologia positiva, liderança e gestão .....                                  | 131 |
| Modelo e desenvolvimento da liderança autêntica .....                          | 135 |
| Modelo multidimensional da liderança autêntica .....                           | 137 |
| Desenvolvimento da liderança autêntica .....                                   | 139 |
| Integração de teoria e prática em liderança autêntica .....                    | 140 |
| Intervenção para desenvolvimento de liderança autêntica em órgão público ..... | 147 |
| Considerações finais .....   | 150 |
| Referências .....  | 151 |

**6. Gestores das gerações X e Y: diferenças no engajamento no trabalho, na percepção de sucesso na carreira e no suporte social..... 158**

|   |     |
|---|-----|
| Psicologia positiva e o engajamento no trabalho .....           | 160 |
| Necessidades dos trabalhadores pelo olhar multigeracional ..... | 162 |
| A pesquisa .....  | 167 |
| Considerações finais .....                                      | 176 |
| Referências.....  | 178 |

**7. O papel do apoio social à criatividade e inovação no contexto do trabalho ..... 185**

|  |     |
|--|-----|
| Introdução .....                           | 185 |
| Criatividade .....                         | 186 |
| Criatividade no contexto no trabalho ..... | 189 |
| Apoio social no trabalho .....             | 191 |

|  |            |
|--|------------|
| Apoio social à criatividade e inovação no contexto do trabalho .....                       | 196        |
| Considerações finais .....   | 201        |
| Referências .....  | 204        |
| <b>8. Esperança e carreira: considerações teóricas e práticas .....</b>                    | <b>211</b> |
| Estudos científicos sobre esperança e carreira .....                                       | 212        |
| Instrumentos de mensuração da esperança .....  | 217        |
| Intervenções relacionando esperança e carreira: evidências científicas .....               | 219        |
| Considerações finais .....   | 227        |
| Referências .....  | 229        |
| <b>9. Redesenho do trabalho como via de acesso ao trabalho significativo? .....</b>        | <b>237</b> |
| Redesenho do trabalho ( <i>job crafting</i> ) .....  | 239        |
| Trabalho significativo ( <i>meaningful work</i> ) .....                                    | 243        |
| Redesenho do trabalho e trabalho significativo .....                                       | 248        |
| Redesenho do trabalho e trabalho significativo: estudo com profissionais brasileiros ..... | 250        |
| Considerações finais .....   | 256        |
| Referências .....  | 258        |
| <b>Sobre os autores.....</b>   | <b>263</b> |



# Prefácio

A psicologia positiva é um novo enfoque científico na psicologia que enfatiza a importância de considerar fatores de proteção e características das pessoas que contribuem para uma vida mais feliz, mais produtiva. Esse movimento começa no final do século XIX, mas apresenta um grande desenvolvimento nos últimos anos. Esse desenvolvimento é internacional e ocorre também no Brasil. A pesquisa inicial deu muita ênfase à produção de instrumentos para avaliar os construtos da psicologia positiva (satisfação com a vida, autoestima, otimismo, esperança e engajamento no trabalho, entre muitos outros). Também foram realizados estudos sobre cada um dos construtos. Suas relações com outros construtos, com características de personalidade, entre outros. Na última década, desenvolveram-se muitos estudos sobre aplicações da psicologia positiva em diferentes áreas (saúde, educação, trabalho e organizações).

O número de estudos e de pesquisadores na psicologia positiva aumentou muito nos últimos anos. Temos hoje, além de inúmeros trabalhos publicados, vários livros sobre aplicações da psicologia positiva na saúde, na educação, nas organizações e no trabalho.

O crescimento nos estudos sobre aplicações nas organizações e no trabalho foi de fato muito grande. Publicamos um primeiro livro nessa área em 2018. Logo a seguir, publicamos um segundo livro. E este é já o terceiro livro. Todos eles trazem capítulos inovadores. Descrevem possíveis aplicações e os resultados obtidos. O grande interesse nessa área decorre do rápido crescimento do número de pesquisadores e profissionais nessa área.

Este livro atual contém nove capítulos produzidos por 23 pesquisadores altamente qualificados. São capítulos que lidam com temas importantes e atuais. O primeiro capítulo: “(In)segurança no trabalho e bem-estar laboral: reflexões em tempos de pandemia e pós-pandemia” discute situações críticas decorrentes da pandemia.

Temos também capítulos que vão discutir e apresentar aplicações de construtos importantes, como capital social e inquérito apreciativo. Também várias questões referentes à liderança serão discutidas, inclusive implicações teóricas e práticas da liderança autêntica nas organizações.

Temos um capítulo que apresenta outra questão que é importante nas organizações que diz respeito a diferenças entre as gerações X e Y no engajamento no trabalho, na percepção de sucesso na carreira e no suporte social. Várias outras variáveis que fazem diferença nas organizações e no trabalho são também apresentadas e discutidas (esperança, criatividade). Finalmente, no último capítulo, há uma discussão sobre como o redesenho do trabalho (*job crafting*) pode dar acesso ao trabalho significativo.

Este livro fará uma diferença importante para psicólogos e administradores que trabalham em empresas e organizações. Também será muito útil para estudantes e professores. E, evidentemente, será de muito interesse para pesquisadores na área. Todo o material apresentado traz não apenas muitas informações, mas também questionamentos que requerem mais pesquisa.

CLAUDIO S. HUTZ

# 1. (In)segurança no trabalho e bem-estar laboral: reflexões em tempos de pandemia e pós-pandemia

Mayte Raya Amazarray

Ana Cláudia Souza Vazquez

Desde as primeiras notícias da pandemia de Covid-19, o mundo tem vivido, em escala crescente, em um ambiente social de incertezas sem precedentes. Por um lado, as medidas de enfrentamento adotadas (mesmo que parcialmente pela população) têm acarretado impactos sociais e econômicos de elevada insegurança para os trabalhadores e as organizações, tais como fechamento de empresas, aumento expressivo nos níveis de desemprego, perda ou redução significativa de renda e transformações na organização do trabalho. Por outro lado, a ausência de coordenação política no Brasil para o enfrentamento nacional da pandemia e a prominência de atitudes individuais de desobediência civil às medidas sanitárias evidenciam as fragilidades de uma vida social que, para ser segura, depende do comportamento pró-social de todos (Avenil, 2020; Devotto et al., 2020; Vazquez, 2020). Esse quadro nos conduz a algumas ponderações a respeito do bem-estar perante a crise atual, em meio à pandemia de Covid-19, cujas consequências sociais de tais ameaças e desafios potencializam, ainda mais, a insegurança no trabalho como fator crítico de riscos laborais para os trabalhadores.

Insegurança no trabalho (do inglês *job insecurity*) é uma experiência de incerteza, impotência e desamparo, cuja percepção cognitiva e afetiva de possível perda do vínculo ou de aspectos da qualidade do trabalho está relacionada a um processo psicossocial de desgaste da energia laboral com elevados riscos e danos à saúde e ao bem-estar dos trabalhadores (Dekker & Schaufeli,

1995; De Witte, 2005). Não há dúvidas acerca dos potenciais danos em contextos de insegurança para os trabalhadores, em que há robusta evidência científica desse processo de desgaste, de sofrimento e de adoecimento. Estudos demonstram os efeitos diretos e indiretos da insegurança no trabalho em desfechos como o *burnout* e na diminuição do bem-estar, entre outras situações com resultados negativos (Cheng & Chan, 2008; De Witte, Pienaar, & Cuyper, 2016; Hu & Schaufeli, 2011).

A partir do modelo teórico *Job Demand Resources* (JDR), com base na psicologia positiva organizacional e do trabalho, Schaufeli (2016) propõe que os estudos de insegurança no trabalho devem avançar em contribuições aprofundadas sobre os fatores protetivos que atuam como possíveis amortecedores (*buffers*) ou mitigadores. Dekker e Schaufeli (1995), por exemplo, demonstraram que nem suporte social de colegas, supervisores ou sindicatos apresentam esse efeito *buffer* (amortecedor) para a insegurança no trabalho. O que pode surpreender alguns se evidencia cientificamente pelo fato de que, simplesmente, expressar apoio social pelas incertezas vividas nesse contexto ou demonstrar empatia pela situação, mesmo que seja agradável, não contribui para a mitigação do estresse gerado pela insegurança no trabalho. Aspectos concretos na organização do trabalho e nas práticas laborais devem ser aprofundados para se obter conhecimentos sobre sua possível atuação como fator protetivo eficiente em situação de insegurança no trabalho. Neste momento que vivenciamos, no contexto brasileiro, o enfrentamento da pandemia da Covid-19, com platôs e taxas de contaminação ou óbitos incomparáveis à maioria dos outros países, esse tema emerge com destaque.

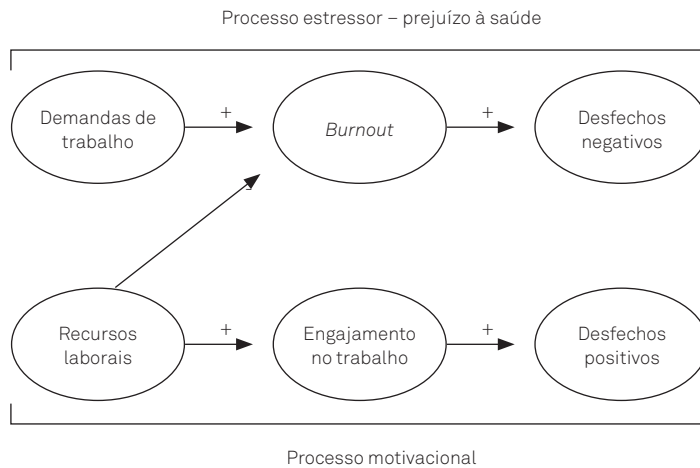
Este capítulo tem o objetivo de apresentar algumas reflexões suscitadas pelo conceito de insegurança no trabalho, especialmente naquelas condições em que seus mecanismos subjacentes e seu efeito negativo no bem-estar laboral mais se evidenciam, como nas diferentes formas de contrato de trabalho ou de vínculo empregatício. No Brasil, é importante lembrar a introdução do Programa Emergencial de Manutenção de Emprego e de Renda, por meio da Medida Provisória nº 936/2020 que foi transformada na Lei nº 14.020/2020, cujo objetivo expresso foi o enfrentamento dos impactos econômicos da pandemia. Nessa lei está previsto, principalmente, que trabalhadores com carteira assinada poderão ter suspensão temporária de seus contratos laborais ou redução de jornada de trabalho e remuneração – em negociação direta

com os empregadores, sem participação dos sindicatos – enquanto durar o estado de calamidade pública. Nessa esteira, trabalhadores intermitentes passam a fazer jus ao auxílio emergencial. A estratégia de manutenção do emprego e da renda, em um vínculo flexível entre trabalhadores e empresas, traz conotações específicas ao tema da insegurança no trabalho, que serão destacadas ao longo do texto.

## **Psicologia positiva e insegurança no trabalho: modelo teórico *Job Demand Resources* (JDR)**

Existem vários artigos e capítulos sobre a teoria de recursos e demandas do trabalho (*Job Demand Resources model*) no campo da psicologia positiva (ver Taris & Schaufeli, 2016; Schaufeli, 2018; Vazquez, 2018). Há robustas evidências de sua efetividade na compreensão aprofundada sobre organizações e trabalho, em suas relações estruturais, dinâmicas, relacionais, de desfechos positivos e negativos, entre outros (Cho et al., 2020; Devotto et al., 2020; Schaufeli, 2017; Taris et al., 2017; Vazquez, 2020). Para fins deste capítulo, é importante compreender sua base teórica, a começar pelo construto do trabalho no que se refere ao desgaste de energia vital em atividades laborais.

Nesse sentido, sofrimento ou prazer no trabalho são considerados desfechos potenciais, a depender do contexto laboral, da organização rotineira das práticas, da qualidade das relações de trabalho e da potencialidade para o florescimento das capacidades psicológicas e de desempenho dos trabalhadores. Recursos e demandas são aspectos complementares na estruturação contínua do trabalho, contextos de organização das práticas em que as pessoas se inserem. Desafios motivacionais podem ser gerados quando os recursos são potencialmente dinâmicos para as realizações profissionais (espiral de ganhos). De outra parte, podem trazer desgastes contínuos aos trabalhadores, ao persistirem sem a devida reposição de energia e produzirem custos psicológicos e menor desempenho laboral ao longo do tempo, com possíveis desfechos negativos no processo de adoecimento dos trabalhadores (espiral de adoecimento) (ver Figura 1).



**Figura 1.** Insegurança no trabalho no modelo JDR.

Fonte: Adaptada de Vazquez et al. (2019, p. 374).

Os estudos sobre insegurança no trabalho não deixam dúvidas sobre o impacto negativo dessa condição no bem-estar e nas atividades dos trabalhadores, sendo a natureza, a qualidade e o tipo de vínculo dos trabalhadores as variáveis mais investigadas pelos pesquisadores (De Witte, 2005). O aspecto quantitativo da insegurança diz respeito à continuidade ou perda do trabalho ou do emprego. Já o aspecto qualitativo refere-se à existência contínua de elementos que a pessoa valoriza em seu trabalho ou emprego, como remuneração, jornada laboral, relacionamento com colegas ou conteúdo da atividade profissional (autonomia, responsabilidade, função).

Nesse campo, Van den Tooren e Jong (2014) realizaram pesquisa com 3.846 trabalhadores, em diferentes países, para investigar o possível papel moderador do tipo de contrato laboral (temporário ou permanente) na relação entre recursos, demandas e insegurança no trabalho. Os resultados demonstraram que trabalhadores temporários parecem ser mais tolerantes à insegurança no trabalho e provavelmente mais se beneficiam do papel amortecedor da autonomia do que os trabalhadores com vínculo permanente. Estudos recentes em psicologia positiva, com o objetivo de aprofundar os processos subjacentes à experiência da insegurança no trabalho, têm apresentado novos dados sobre esse fenômeno. No entanto, ainda com relação ao trabalhador temporário, Borgogni, Consiglio e Di Tecco (2014) demonstram que a ex-

posição a mudanças e a insegurança no trabalho são amortecidas (*buffers*) pela combinação de crenças pessoais na própria autoeficácia e do locus de controle interno, que se associam com a percepção situacional de oportunidades com possibilidade de promover crescimento na carreira profissional. Essa dinâmica tem como desfecho a satisfação em trabalhar com vínculos de contratos dessa natureza.

Além do vínculo laboral, outra linha de estudos crescente sobre a insegurança no trabalho são seus aspectos qualitativos para os trabalhadores e para as organizações. Fischmann, De Witte, Sulea e Iliescu (2018) estudaram longitudinalmente os processos psicológicos subjacentes aos aspectos qualitativos da insegurança e do desempenho na função. O objetivo foi testar a hipótese da teoria das trocas sociais de que a preservação do trabalho ou do emprego motiva os trabalhadores a um mecanismo de autoajuste psicológico, no qual a sensação de insegurança levaria ao aumento do desempenho, e este, por sua vez, poderia conduzir a uma diminuição da primeira. Os resultados demonstraram diferenças entre aqueles que ocupam níveis profissionais mais altos comparados aos que estão nos níveis mais operacionais; e apenas os primeiros demonstraram benefícios positivos na relação causal e recíproca testada. Já Ritcher e Näswall (2019) demonstraram o papel da menor confiança na organização como um processo subjacente potencial de insegurança no trabalho por insatisfação laboral e pelo impacto negativo em sua saúde mental. Hu e Schaufeli (2011) também evidenciaram que a insegurança no trabalho por antecipação ou pela ocorrência de processos de *downsizing* (enxugamento de quadro de pessoal) e ajustes na remuneração, com carência de recursos laborais, são preditores de menor bem-estar laboral e do *burnout*.

A esse respeito, destaca-se que o Programa Emergencial de Manutenção de Emprego e de Renda brasileiro está fundamentado justamente em práticas de *downsizing* (mesmo que temporárias) e de menor remuneração, cujos desfechos previstos têm maior probabilidade de gerar insatisfação e *burnout*, cujos sintomas negativos podem ser ainda mais potencializados em contexto de pandemia. Os estudos sobre a demanda de insegurança no trabalho demonstram a necessidade de compreender quais mecanismos podem ser mais efetivos para amortecer os possíveis danos relativos ao trabalho temporário, a contratação em níveis profissionais mais baixos e com menor autonomia e

a mudança qualitativa nos contratos laborais. O auxílio emergencial previsto pelo governo brasileiro, garantindo alguns direitos, como a manutenção do auxílio-desemprego caso o trabalhador seja desligado depois da suspensão do contrato de trabalho, por exemplo, precisa ser pesquisado quanto ao seu possível papel amortecedor para os trabalhadores.

A revisão de literatura nas pesquisas sobre insegurança no trabalho, realizada por De Witte (2005), é uma fonte importante para estudos dessa natureza, considerando-se os seus antecedentes e consequentes nos níveis individual e social do processo. Destacam-se os antecedentes: *locus* de controle interno, crença de autoeficácia, afetividade negativa, percentual nacional de desempregados e posicionamento de vulnerabilidade no mercado de trabalho. Por sua vez, De Witte (2005) aponta o efeito negativo no bem-estar e na satisfação laboral como consequente mais imediato da insegurança no trabalho, o que lhe confere o papel de importante estressor no ambiente laboral a ser analisado quanto ao clima e bem-estar. Não obstante, destaca que a maior preocupação deve estar em sua combinação com outros consequentes negativos mais prejudiciais, como o *burnout*. Desse modo, torna-se relevante aprofundar o conhecimento sobre os fatores protetivos perante a insegurança no trabalho, prevenindo danos ainda mais amplos aos trabalhadores, o que significa que os indicadores de (in)satisfação ou menor bem-estar laborais podem estar apontando para possíveis ou futuras consequências com maior probabilidade de dano ou risco aos trabalhadores nesse contexto. Para tanto, importa abordar a questão dos fatores psicossociais no trabalho, que será tratada na próxima seção.

## **Fatores psicossociais e insegurança no trabalho**

A questão da segurança no trabalho, e, conseqüentemente, da sua falta ou vulnerabilidade, é tema de preocupação antiga no âmbito da saúde ocupacional e da regulamentação de condições laborais dignas. Como exemplo, aponta-se a segurança no trabalho como elemento constitutivo da noção de trabalho decente, inclusive conforme preconizado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT). Desde 1999, a OIT formalizou o conceito de



trabalho decente, no qual sintetiza sua missão de promover oportunidades para que homens e mulheres alcancem um trabalho de qualidade, o que implica oportunidades de obter um trabalho produtivo, com remuneração justa, segurança no trabalho e proteção social (OIT, 2020). O trabalho decente é parte integrante dos compromissos adotados pela comunidade internacional nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 das Nações Unidas (OIT, 2019), por ser considerado fundamental na redução das desigualdades sociais e no desenvolvimento social e econômico, conciliando interesses individuais e coletivos nas perspectivas de desenvolvimento pessoal, integração social, liberdade de manifestação, equidade, organização e participação dos trabalhadores nas tomadas de decisão. Constatam-se, portanto, a segurança no trabalho como um dos pilares do trabalho decente, o qual, por sua vez, carrega o potencial necessário na produção do bem-estar laboral, na medida em que envolve proteção dos direitos da classe trabalhadora, trabalho seguro, produtivo, digno e promotor de saúde.

Como se pode depreender, a dimensão psicossocial do trabalho é um viés de análise necessário para o exame da (in)segurança no trabalho. Os aspectos psicossociais do trabalho, sendo aqueles relativos à natureza e ao conteúdo do trabalho, às formas de gestão e de organização laboral e aos vínculos estabelecidos entre trabalhadores e organizações empregadoras/contratantes, estão entre os principais determinantes do processo saúde/doença mental relacionado ao trabalho. Por tais razões, os fatores de risco identificados nessa dimensão psicossocial, entre eles, a insegurança no trabalho, revestem-se de importância para avaliar as (im)possibilidades de promoção de saúde e de bem-estar dos trabalhadores.

Teorias consolidadas em saúde ocupacional vêm apontando, há pelo menos quatro décadas, a relevância da segurança no trabalho para a necessidade de garantir o bem-estar laboral, como é o caso do modelo Demanda-Controle (Karasek, 1979; Karasek et al., 1998). Segundo essa perspectiva, os trabalhadores podem alcançar mais produtividade e desfrutar de melhor saúde quando possuem maiores níveis de controle sobre seu próprio trabalho e menores níveis de demandas. Ainda que o controle e a demanda sejam os aspectos centrais para compreender as inter-relações entre saúde e trabalho, o apoio social nesse contexto ou a insegurança laboral são abordados por esse modelo como elementos mediadores dessa relação. Os instrumentos

de medida da organização do trabalho, baseados nesse modelo teórico, preveem, inclusive, questões de avaliação sobre o quanto determinado vínculo de trabalho é seguro, dada sua relevância.

As agências internacionais dedicadas às políticas de saúde e segurança ocupacional também têm apontado as questões relativas à insegurança no emprego entre os principais fatores de risco psicossocial no trabalho (Agência Europeia para Segurança e Saúde no Trabalho, EU-OSHA 2020, e, nos Estados Unidos, Instituto Nacional para Segurança e Saúde no Trabalho, NIOSH, 2020). Há mais de uma década, um importante relatório da EU-OSHA (Brun & Milczarek, 2007) já apontava, entre os principais riscos psicossociais emergentes do trabalho, aqueles ligados às transformações do mercado laboral. Dentre os dez fatores de risco com médias mais altas, cinco estavam inter-relacionados às novas configurações laborais e ao contexto de insegurança no trabalho: novas formas de contratos de trabalho, contratos precários em um mercado de trabalho instável, aumento da vulnerabilidade dos trabalhadores no contexto da globalização, sentimento de insegurança no trabalho, produção enxuta (*lean*) e terceirização.

Ao analisarem tais condições, Brun e Milczarek (2007) apontaram que essas novas formas de contratos, mais precárias (como contratos temporários, emergenciais e em tempo parcial), e os modos de produção enxutos, associados às terceirizações, são importantes fatores para o agravamento à saúde e à segurança dos trabalhadores. Quando submetidos a tais contratos e contextos, os trabalhadores tendem a estar mais vulneráveis, comparados àqueles em contratos permanentes, na medida em que possuem piores condições laborais, exercem atividades mais perigosas/insalubres e recebem menos treinamentos, o que os expõe a maiores riscos de acidentes e doenças ocupacionais. Ademais, frequentemente esses trabalhadores possuem menos controle sobre o próprio trabalho, recebem menos suporte organizacional e apresentam sentimento de insegurança no trabalho, aumentando seus níveis de estresse e impactos negativos sobre a saúde. Existe, ainda, o risco de marginalização/exclusão resultante de sucessivos contratos precários e descontinuidade na carreira profissional. O relatório também menciona as novas configurações de trabalho, como o teletrabalho e os trabalhadores móveis, e os riscos associados ao isolamento desses trabalhadores.

Por ocasião desse relatório, tais riscos eram apontados como ainda emergentes (Brun & Milczarek, 2007). Sabe-se, entretanto, que, nos últimos anos, o contingente de trabalhadores expostos à precarização e à insegurança laboral não para de aumentar, e, dependendo do país, alcança a maioria da população economicamente ativa. O trabalho precarizado, possivelmente, agora seja mais regra do que exceção (Antunes, 2018). Em uma publicação mais recente da OIT (International Labour Organization, 2018), analisa-se que, embora a taxa de desemprego mundial venha se estabilizando (5,7% em 2017), existe uma carência significativa de postos de trabalho decentes em todo o mundo. Estima-se que aproximadamente 1,4 bilhão de trabalhadores estavam em empregos vulneráveis em 2017, com a tendência de que outros 35 milhões se somassem a eles até 2019. Para o caso dos países em desenvolvimento, as taxas de desemprego permanecem mais elevadas comparadas às regiões mais desenvolvidas, bem como os níveis de informalidade. Ademais, calcula-se que, nesses países, como no Brasil, o emprego vulnerável atinge a maioria da mão de obra (três em cada quatro trabalhadores).

A precarização do trabalho tem sido objeto de estudo intenso, especialmente a partir dos anos 1990, dadas as transformações sociais no mercado laboral e seus impactos na qualidade de vida da população. O conceito de precarização refere-se a diversas situações que se distanciam do regime de trabalho assalariado típico, o qual é tomado como parâmetro em termos de condições dignas, remuneração justa e proteção de direitos (Galeazzi & Holzmann, 2011). As configurações de trabalho precário são múltiplas e vão se reconfigurando ao longo dos anos. Inicialmente, o rol de exemplos continha a subcontratação, o trabalho por tempo determinado, o trabalho em tempo parcial, entre outros. O teletrabalho e os múltiplos empregos também podem contribuir para o aumento das diferentes formas de trabalho precário (Brun & Milczarek, 2007). No mundo do trabalho contemporâneo, a lista adquire novas modalidades e nuances, incluindo, conforme apontado por Antunes (2018), mistificação do empreendedorismo, bancos de horas, salários variáveis, “contrato zerado” (em que o trabalhador está à disposição de determinada organização e é remunerado apenas quando acionado) e serviços realizados por meio de aplicativos digitais com desobrigação de direitos trabalhistas, aos moldes da Uber.

A uberização do trabalho produz uma nova forma de incorporação do trabalhador, o qual passa a assumir a responsabilidade pelos principais meios de produção da atividade produtiva. Embora a aparência possa ser de autonomia e liberdade, a determinação sobre o modo de execução do trabalho e das metas produtivas provém da empresa detentora da plataforma de intermediação, enquanto o trabalhador, sem um contrato de trabalho formal, submete-se às imposições estabelecidas sob o risco de desligamento da ocupação, para garantir sua subsistência (Franco & Ferraz, 2019).

Nessa nova morfologia do trabalho, são utilizados novos e velhos dispositivos de intensificação do trabalho (e, muitas vezes, até mesmo de autoexploração) como mecanismos geradores de valor, por meio de fenômenos, processos e trabalhadores em boa parte invisíveis (Antunes, 2018). Nesse cenário, ocorrem o surgimento e a consolidação de um proletariado de serviços, que se desenvolve fortemente a partir do trabalho digital, *on-line* e intermitente. Trata-se de novos modos de trabalhar que coexistem com formas perenes de dominação predominantemente autoritárias. No caso do Brasil a precarização social e do trabalho se sobrepõe a uma precariedade preexistente em boa parte da população brasileira, que acompanha diversas gerações (Seligmann-Silva, 2011).

Ao destacarem a multifacetada morfologia atual do trabalho, Antunes e Praun (2015) apresentam dois grandes cenários distintos. De um lado, há um grupo de trabalhadores (em geral mais qualificados e com acesso a tecnologias avançadas), exposto à flexibilização e à intensificação do ritmo de suas atividades, expressas pela cadência imposta por robotização do processo produtivo, adoção de práticas regidas pela polivalência e modos de gestão pautados na pressão psicológica voltada ao aumento da produtividade. De outro lado, há uma parcela da classe trabalhadora, numericamente superior, que vivencia, cada vez mais, diferentes modalidades de vínculos e condições de trabalho, a partir de ambientes laborais que articulam menor desenvolvimento tecnológico a jornadas mais extensas, maior insegurança e vulnerabilidade. No que concerne à saúde mental relacionada ao trabalho, tão importante quanto os fatores de risco associados a uma determinada atividade laboral e ao ambiente no qual ela se desenvolve, estão os aspectos ligados à segurança do emprego e/ou à manutenção da atividade profissional e da renda.

Nesse contexto de precarização e de insegurança, desregulações, assédios, padecimentos e adoecimentos exacerbam-se de maneira disseminada (Antunes & Praun, 2015; Seligmann-Silva, 2011). São notórios os impactos diretos na saúde dos trabalhadores, especialmente no que diz respeito ao bem-estar e à saúde mental, e as formas de subjetivação e de socialização daí decorrentes. Uma característica marcante provocada pela nova configuração do trabalho é a paulatina ruptura do tecido de solidariedade entre os trabalhadores e a crescente individualização do trabalho. Os laços solidários rompidos impossibilitam uma análise e uma vivência coletiva das situações que trazem ameaça e sofrimento, quer no enfrentamento ativo e organizado das condições adversas de trabalho (organizações sindicais, associações e assemelhados), quer no acionamento de estratégias coletivas de defesa no cotidiano laboral, no senso de pertencimento grupal, nas trocas sociais e afetivas e no compartilhar de experiências e sentimentos (Antunes & Praun, 2015; Bendassoli & Soboll, 2011; Dejours & Bègue, 2010; Seligmann-Silva, 2011). O isolamento, a ausência de reconhecimento e os modelos de gestão pautados no individualismo, na competitividade e na excelência tornam-se desgastantes (dada a intensificação do trabalho), fomentam incertezas, angústias e medo quanto ao futuro, e provocam instabilidade no psiquismo (com maior propensão a erros, falhas e acidentes) e cansaço constante (Seligmann-Silva, 2011), podendo levar até mesmo a atitudes extremas como o suicídio (Dejours & Bègue, 2010).

O trabalho precarizado tem sido associado a menor qualidade das condições laborais e das relações socioprofissionais. Os treinamentos insuficientes e a falta de apoio organizacional (Seligmann-Silva, 2011) evidenciam uma cadeia de riscos que levam a maior propensão e vulnerabilidade a acidentes de trabalho, por exemplo. Também é sabido que, em situações precárias e de insegurança no trabalho, os trabalhadores estão mais expostos a diferentes formas de violência psicológica. Uma revisão sistemática sobre assédio moral no trabalho e riscos associados, conduzida por Feijó, Gräf, Pearce e Fassa (2019), analisou 51 estudos de diferentes países. Nela evidenciou-se maior risco de assédio moral no trabalho para aqueles trabalhadores que recebiam menor remuneração, pagamentos realizados por hora trabalhada e trabalhos em regime de plantão, todas situações sob o escopo do trabalho precarizado.

Na recente atualização da Lista de Doenças Relacionadas ao Trabalho, no Brasil, constata-se que a insegurança e a precarização no trabalho passaram a ganhar destaque, integrando explicitamente os fatores de risco aos transtornos mentais e do comportamento, entre outros grupos de doenças (Portaria n. 2.309, 2020). As questões referentes à insegurança no trabalho foram caracterizadas no escopo dos fatores psicossociais relacionados à gestão organizacional, sendo citados como modalidades de pagamento e contratação (terceirização, trabalho intermitente, microempreendedor individual, pejetização e uberização). As repercussões psicológicas do trabalho precário, portanto, estão ligadas às quatro principais dimensões próprias das situações de precariedade no trabalho (Brun & Milczarek, 2007): 1. baixo nível de certeza sobre a continuidade do emprego; 2. baixo controle individual e coletivo sobre o trabalho (condições de trabalho, remuneração, jornada); 3. baixo nível de proteção (proteção social, proteção contra o desemprego ou discriminação); e 4. remuneração insuficiente ou vulnerabilidade econômica.

Em um estudo recente, conduzido por Piccoli, Reisel e De Witte (2019), os resultados não comprovaram a hipótese de que a insegurança no trabalho teria um efeito desafiador entre os trabalhadores, que os levaria ao aumento da produtividade. Piccoli et al. (2019) realizaram o mesmo estudo na Europa e nos Estados Unidos e, em ambos os casos, não obtiveram evidências de que a insegurança no trabalho motivaria os trabalhadores a aumentar seu desempenho, demonstrando que a insegurança no trabalho é um estressor laboral que precisa ser superado. E que tal percepção pode ser associada, inclusive, com a própria redução de desempenho. Nesse sentido, Probst e Jiang (2017) compararam em 19 países europeus e demonstraram que a mitigação dos efeitos negativos para as pessoas em situações de elevada insegurança no trabalho relaciona-se diretamente com as nações que possuem diferentes níveis de proteção e de segurança no trabalho, incluídos aqui os contratos temporários ou com vínculos menos estáveis. Nessa perspectiva, os estudos internacionais apontam algumas contribuições importantes para a compreensão dos aspectos sociais e coletivos que fazem com que os trabalhadores possam lidar efetivamente e se beneficiar de formas mais flexíveis de trabalho, mitigando-se os efeitos negativos da insegurança no trabalho (Borgogni, Consiglio, & Di Tecco, 2014). Com relação aos efeitos da pandemia e seus impactos socioeconômicos, observa-se um cenário de mudanças

que remetem à elevada insegurança no trabalho e à precarização, parecendo esta impor-se como regra necessária para seu enfrentamento. As mudanças na organização do trabalho vão desde a invasão da intimidade do lar e da vida pessoal, em um modo específico de trabalho remoto ou de *home office* não comparável às práticas antes adotadas, até a suspensão de contratos ou mesmo demissões. Mesmo em áreas consideradas essenciais na pandemia, observam-se demissões em equipes de saúde, ao mesmo tempo que os servidores públicos que atuam direta ou indiretamente em seu enfrentamento vivem um intenso clima de insegurança quanto à qualidade presente e futura do seu trabalho, devido às políticas governamentais em curso.

A pergunta que emerge, em todos os grupos ocupacionais, com vínculos temporários ou estáveis, é: “Seria possível um trabalho saudável em contexto de insegurança dessa natureza, com mensagens tão ambíguas e programas pensados apenas do ponto de vista da economia de mercado?”. Ao mesmo tempo, questiona-se a possibilidade, para os trabalhadores, da manutenção de sua saúde em meio a um ambiente ou uma situação de elevada insegurança e ambiguidade como a que se vive no momento.

Essas são reflexões que endereçamos neste capítulo, para as quais, por óbvio, não temos respostas prontas diante de problemáticas tão severas e complexas. Cabe, aqui, tomar aquilo que a ciência mais preza em sua natureza: a investigação sistemática, a reflexão crítica e a prontidão em trazer à tona aspectos relevantes para análise, visando à melhoria em nossas práticas e vida laboral. A inquietação participa do espírito científico orientado às questões relevantes socialmente, o que passa, também, pela desnaturalização constante de formas de trabalho com potencial adoecedor e pela promoção de ações efetivas para a proteção e a promoção da saúde laboral. E, a esse respeito, importa a problematização aqui proposta, na análise de um observável recrudescimento das diferentes formas laborais indutoras da insegurança no trabalho.

## Considerações finais

Considerando-se o ponto de vista da saúde mental dos trabalhadores, parte-se do princípio de que a insegurança no trabalho é uma situação laboral

adversa, podendo adquirir, inclusive, *status* de extrema adversidade, ao promover danos de maior prejuízo aos trabalhadores, como o *burnout*. Este constitui-se como um fator de risco psicossocial do trabalho, que atua como ameaça direta ou indireta sobre a segurança dos indivíduos. Nesse caso, uma segurança associada tanto às condições materiais de subsistência como às questões identitárias, isto é, de identidade profissional e de trabalho (lembrando-se, aqui, do trabalho como meio primordial de inserção social e de projetos de vida). Independentemente de lidar com situações em que existe vínculo laboral com uma ou mais organizações (e, aqui, estabilidade, permanência, duração e qualidade desse vínculo estão em algum grau afetadas) ou nos casos em que se trata de profissionais independentes (liberais, autônomos, donos do próprio negócio, pequenos empresários, em que o traçado de uma estrutura de vida e de carreira encontra-se em vulnerabilidade), a insegurança no trabalho pode trazer consequências nefastas.

Isso posto, devem ser analisados adequadamente os estudos que apontam eventuais benefícios da insegurança no trabalho para o aumento do bem-estar dos trabalhadores e melhoria do desempenho laboral. Muito possivelmente, de acordo com os estudos aqui apresentados, trata-se de segmentos ocupacionais e profissionais revestidos de maior autonomia e poder de agir, bem como de alta qualificação e em melhores contextos laborais e posições socioeconômicas. Em situações avessas ou de mudanças estruturais profundas – como nas fusões ou aquisições –, de modo geral, as condições inseguras de trabalho ou de emprego não são percebidas como desafiadoras e motivadoras. Ainda mais se considerarmos o curso do mundo do trabalho ao longo dos anos pandêmicos de 2020 e 2021, em contextos já previamente caracterizados como potencialmente negativos à saúde e ao bem-estar.

Toma-se, aqui, o exemplo de duas categorias ocupacionais diretamente afetadas na pandemia: os profissionais de saúde (na linha de frente do enfrentamento da pandemia) e os professores de todos os níveis de ensino (que se viram diante de uma mudança súbita das suas práticas pedagógicas com o deslocamento para o ensino remoto). Trata-se de profissionais historicamente expostos a diferentes fontes de pressão e desgaste, com uma crescente precarização dos contratos de trabalho, das condições laborais



e, simultaneamente, submissão a formas de violência intimamente articuladas à precarização social (Seligmann-Silva, 2011) e que, na pandemia, passaram a receber fontes adicionais de desgaste. O autocuidado, por si só, não é suficiente para garantir a saúde mental ou o bem-estar laboral desses trabalhadores da saúde ou dos professores. Para os primeiros, há que se considerar as questões de maior vulnerabilidade ao contágio, a fadiga por compaixão, entre outros. Já os professores perderam sua estrutura de trabalho em função das medidas preventivas e foram obrigados a revisitar e reinventar sua prática profissional, de modo inédito. Profissionais ou trabalhadores da saúde, bem como os professores, lidam com a incerteza na manutenção de vínculos de trabalho. Na saúde, a pandemia gerou demissões e *downsizings* naqueles que atuam em outras frentes de assistência, pelo menor número de pacientes em atendimento ante o medo destes em se expor à infecção da Covid-19 nos espaços hospitalares ou de atenção primária à saúde. Na educação, podemos destacar a precarização dos empregos pela evasão escolar ou pelo empobrecimento da população de modo a trazer seus filhos do ensino privado para as escolas públicas, além de políticas diversificadas, sem consolidação nacional. Finalmente, o desgaste emocional na saúde e na educação, além dos fatores psicossociais já elencados, expressa-se fortemente pelo tratamento ambíguo dado a esses trabalhadores pela sociedade brasileira: por vezes no papel de herói ou de mestre, e em outras como seres invisíveis ou menos importantes para o país. Políticas públicas e ações de intervenção em saúde devem ser planejadas para impulsionar os fatores de proteção psicossocial e para promover o bem-estar no trabalho, de modo amplo.

Nossa principal contribuição neste capítulo está em trazer reflexões específicas aos possíveis danos da insegurança no trabalho, demonstrando que a construção de bem-estar na vida social e do trabalho passa por questões sociais e identitárias e por construções coletivas. Somos todos responsáveis pelas escolhas que fazemos e que moldam o modo como decidimos enfrentar a pandemia hoje e no futuro, bem como por suas consequências. Demonstramos essas escolhas por meio de atitudes (responsabilidade individual e coletiva), ações de gestão (responsabilidade organizacional) e políticas públicas adotadas (responsabilidade social). Defendemos ao longo da nossa argumentação a fundamental importância de que nossa tomada de decisão (pessoal,

coletiva, organizacional e de governo) seja orientada pela premissa central do cuidado (autocuidado e uns com os outros), da saúde e do bem-estar.

Finalmente, no mundo pós-pandemia, a insegurança já imposta é um desafio na reestruturação da vida social e de trabalho, que – a nosso ver – deve ser realizada com base nas evidências científicas de proteção e promoção da saúde mental e integral, bem como do bem-estar social, no trabalho e subjetivo. Naturalizar o chamado “novo normal” para justificar medidas de precarização do trabalho ou mudanças com base no impacto da pandemia de Covid-19 eleva o risco psicossocial e a probabilidade de danos e prejuízos em toda a sociedade. Há conhecimento científico suficiente para que a situação adversa da pandemia seja devidamente combatida, com ações e políticas que prezem a saúde e o bem-estar laborais.

## Referências

- Antunes, R. (2018). *O privilégio da servidão: O novo proletariado de serviços na era digital*. São Paulo: Boitempo.
- Antunes, R., & Praun, L. (2015). A sociedade dos adoecimentos no trabalho. *Serviço social & Sociedade*, 123, 407-427. doi: <https://doi.org/10.1590/0101-6628.030>
- Avenil, A. (2020). Estratégias pelo trabalho no futuro devido a pandemia COVID-19. *Processus de Políticas Públicas e Desenvolvimento Social*, 2(3), 4-14. Recuperado de <http://periodicos.processus.com.br/index.php/ppds/article/view/187/197>
- Bendassoli, P. F., & Soboll, L. A. P. (2011). Introdução às clínicas do trabalho: Aportes teóricos, pressupostos e aplicações. In P. F. Bendassoli, & L. A. P. Soboll (Orgs.), *Clínicas do trabalho* (pp. 3-21). São Paulo: Atlas.
- Borgogni, L., Consiglio, C., & Di Tecco, C. (2014). Temporary workers' satisfaction: The role of personal beliefs. *Journal of Career Assessment*, 1-13. doi: 10.1177/1069072714565105
- Brun, E., & Milczarek, M. (2007). Expert forecast on emerging psychosocial risks related to occupational safety and health. European Agency

- for Safety and Health at Work. Recuperado de <http://osha.europa.eu/publications/reports/7807118>
- Cheng, G. H. L., & Chan, D. K. S. (2008). Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. *Applied Psychology: An International Review*, 57, 272-303. doi: 10.1111/j.1464-0597.2007.00312.x
- Cho, S., Noh, H., Yang, E., Lee, J., Lee, N., Schaufeli, W. B., & Lee, S. M. (2020). Examining the Job Demands-Resources model in a sample of Korean correctional officers. *Current Psychology*, 39, 1521-1534. doi: 10.1007/s12144-020-00620-8
- De Witte, H. (2005). Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences. *Journal of Industrial Psychology*, 31(4), 1-6.
- De Witte, H., Pienaar, J., & De Cuyper, N. (2016). Review of 30 years of longitudinal studies on the association between job insecurity and health and well-being. Is there causal evidence? *Australian Psychologist*, 51(1), 18-31. doi: 10.1111/ap.12176
- Dejous, C., & Bègue, F. (2010). *Suicídio e trabalho: O que fazer?* Brasília: Paralelo 15.
- Dekker, S. W. A., & Schaufeli, W. B. (1995). The effects of job insecurity on psychological health and withdrawal: A longitudinal study. *Australian Psychologist*, 30, 57-63.
- 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: PUC-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](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)
- EU-OSHA European Agency for Safety and Health at Work (2020). *Psychosocial risks and stress at work*. Retrieved from <https://osha.europa.eu/pt/themes/psychosocial-risks-and-stress>
- Feijó, F. R., Gräf, D. D., Pearce, N., & Fassa, A. G. (2019). Risk factors for workplace bullying: A systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16, 1945.

- Fischmann, G., De Witte, H., Sulea, C., & Iliescu, D. (2018). Qualitative job insecurity and in-role performance: A bidirectional longitudinal relationship? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(5), 603-615. doi: 10.1080/1359432X.2018.1504769
- Franco, D. S., & Ferraz, D. L. S. (2019). Uberização do trabalho e acumulação capitalista. *Cadernos EBAPE*, 17 (ed. esp.), 844-856. doi: 10.1590/1679-395176936
- Galeazzi, I., & Holzmann, L. (2011). Precarização do trabalho. In A. D. Cattani, & L. Holzmann (Orgs.), *Dicionário de trabalho e tecnologia* (pp. 259-265). Porto Alegre: Zouk.
- Hu., Q., & Schaufeli, W. B. (2011). Job insecurity and remuneration in Chinese family-owned business workers. *Career Development International*, 16, 6-19.
- International Labour Organization (2018). *World Employment and Social Outlook: Trends 2018*. Geneva: ILO. Retrieved from [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-dgreports/-dcomm/-publ/documents/publication/wcms\\_615594.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-dgreports/-dcomm/-publ/documents/publication/wcms_615594.pdf)
- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): An instrument for internationally comparative assessments of psychosocial characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 322-355.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- NIOSH (2020). *Stress at work*. Retrieved from <https://www.cdc.gov/niosh/topics/stress/default.html>
- Organização Internacional do Trabalho (2019). *Estado del trabajo decente en el mundo: 7 octubre: día del trabajo decente 2019*. Retrieved from [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-europe/-ro-geneva/-i-lo-madrid/documents/genericdocument/wcms\\_723294.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-europe/-ro-geneva/-i-lo-madrid/documents/genericdocument/wcms_723294.pdf)
- Organização Internacional do Trabalho (2020). *Trabalho decente*. Recuperado de <https://www.ilo.org/brasil/temas/trabalho-decente/lang-pt/index.htm>

- Piccoli, B., Reisel, W. D., & De Witte, H. (2019). Understanding the relationship between job insecurity and performance: Hindrance or challenge effect? *Journal of Career Development*, 089484531983318. doi: 10.1177/0894845319833189
- Portaria n. 2.309, de 28 de agosto de 2020. Brasil (2020). Recuperado de [https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-2.309-de-28-de-agosto-de-2020-275240601#:~:text=Imprensa%20Nacional,-ALTO%20CONTRASTE&text=Altera%20a%20Portaria%20de%20Consolidada%C3%A7%C3%A3o,Relacionadas%20ao%20Trabalho%20\(LDR-T\).&text=Considerando%20a%20determina%C3%A7%C3%A3o%20de%20revis%C3%A3o,do%20%C2%A73%C2%BA%20do%20art](https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-2.309-de-28-de-agosto-de-2020-275240601#:~:text=Imprensa%20Nacional,-ALTO%20CONTRASTE&text=Altera%20a%20Portaria%20de%20Consolidada%C3%A7%C3%A3o,Relacionadas%20ao%20Trabalho%20(LDR-T).&text=Considerando%20a%20determina%C3%A7%C3%A3o%20de%20revis%C3%A3o,do%20%C2%A73%C2%BA%20do%20art)
- Probst, T. M., & Jiang, L. (2017). European flexicurity policies: Multilevel effects on employee psychosocial reactions to job insecurity. *Safety Science*, 100(Part A), 83-90. doi: 10.1016/j.ssci.2017.03.010
- Richter, A., & Näswall, K. (2019). Job insecurity and trust: Uncovering a mechanism linking job insecurity to well-being. *Work & Stress*, 33(1), 22-40. doi: 10.1080/02678373.2018.1461709
- Schaufeli, W. B. (2016). Job insecurity research: Still alive and kicking twenty years later. *Australian Psychologist*, 51, 32-35.
- Schaufeli, W. B. (2017). The Job Demands-Resources model: A “how to” guide to increase work engagement and prevent burnout. *Organizational Dynamics*, 46, 120-132.
- Schaufeli, W. B. (2018). O que é engajamento? In A. C. S. Vazquez, & C. S. Hutz (Orgs.), *Aplicações da psicologia positiva. Trabalho e organizações* (pp. 33-62). São Paulo: Hogrefe.
- Seligmann-Silva, E. (2011). *Trabalho e desgaste mental: O direito de ser dono de si mesmo*. São Paulo: Cortez.
- Taris, T. W., Leisink, P. L. M., & Schaufeli, W. B. (2017). Applying occupational health theories to educator stress: Contribution of the Job-Demands Resources model. In T. McIntyre, S. McIntyre, & D. Francis (Eds.), *Educator stress: An occupational health perspective* (pp. 237-259). Heidelberg: Springer.

- Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2016). The Job Demands-Resources model. In S. Clarke, T. M. Probst, F. Guldenmund, & J. Passmore (Eds.), *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of occupational safety and workplace health* (pp. 157-180). Chichester: John Wiley.
- Van den Tooren, M., & Jong, J. (2014). Job demands-resources and employee health and well-being: The moderating role of contract type. *Career Development International*, 19(1), 101-122. doi: 10.1108/CDI-05-2013-0058
- Vazquez, A. C. S. (2018). O que é a psicologia positiva organizacional e do trabalho: fundamentos e aplicações. In A. C. S. Vazquez, & C. S. Hutz (Orgs.), *Aplicações da psicologia positiva: Trabalho e organizações* (pp. 5-32). São Paulo: Hogrefe.
- Vazquez, A. C. S. (2020). Trabalho saudável em tempos de pandemia. In A. C. S. Vazquez & C. S. Hutz (Orgs.), *Aplicações da psicologia positiva organizacional e do trabalho* (Vol. 2, pp.12-25). São Paulo: Hogrefe.
- Vazquez, A. C. S., Santos, A. S., 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, 372-381.