

peçoas

## Desafios para conquistar bem-estar e felicidade organizacional

POR **DANI PLESNIK E DIEGO BURGER**

A busca pela felicidade intriga a humanidade há milênios. O questionamento sobre o que constitui uma boa vida é central na filosofia e na religião. Todas as nossas escolhas diárias, conscientes ou não, partem da suposição de que determinada decisão resultará em um saldo mais positivo em relação ao aumento do bem-estar no presente e no futuro, assim como na direção da redução do sofrimento ao longo do tempo.

Com o surgimento da Psicologia Positiva, formalizada por Martin Seligman, em 1998, a felicidade passou a ser objeto legítimo de investigação científica. Para isso, foi necessário definir o conceito de forma mensurável. A palavra “felicidade” passou a ser utilizada como

um guarda-chuva para abarcar sentimentos positivos e, mais amplamente, estudos sobre o que constitui uma boa vida.

Uma das definições mais aceitas considera o bem-estar como resultante da quantidade de emoções positivas e de emoções negativas que o indivíduo acumula, o que Daniel Kahneman, único psicólogo a receber o Prêmio Nobel, chamou de “eu experiencial”. Para isso, ele se refere à parte da mente que vive o momento presente e avalia o prazer ou desprazer imediato das experiências. Uma outra medida para felicidade, segundo Kahneman, é a satisfação com a vida, em uma análise mais cognitiva, que ele denominou “eu que recorda”.

Para fins de simplificação neste artigo e conforme adotado em meta-análises e revisões da literatura da área, termos como felicidade, bem-estar, contentamento, satisfação, eudaimonia, ataraxia, bem-estar subjetivo e até inteligência emocional serão tratados como sinônimos.

Nesse sentido, é importante também lembrar que sentimentos negativos cumprem funções regulatórias e adaptativas. Uma vida com poucos sentimentos negativos é melhor que uma vida sem nenhum sentimento negativo.

Na prática, a mensuração da felicidade tende a priorizar a satisfação com a vida, como na Escada de Cantril, usada no *World Happiness Report*, em vez de utilizar instrumentos que capturam emoções momentâneas, como na Escala de Afeto Positivo e Negativo (PANAS – sigla de *Positive and Negative Affect Schedule*).

Um dos motivos desse procedimento se deve ao fato de que estratégias focadas apenas em maximizar emoções positivas e minimizar negativas têm se mostrado ineficazes.

Essa lógica reforça que buscas imediatistas e extrínsecas podem produzir o resultado oposto do esperado (infelicidade), enquanto abordagens mais eficazes estão associadas à presença e à motivação intrínseca.

De qualquer forma, a causalidade da felicidade no nível individual já é objeto de estudo consolidado. No entanto, a relação entre felicidade e ambiente organizacional, embora não seja nova, ganhou maior visibilidade e espaço no debate público após a pandemia, quando se tornou evidente o impacto das condições de trabalho na saúde mental e no bem-estar dos profissionais.

**DUAS ÓTICAS COMPLEMENTARES** Nesse sentido, a felicidade deixou de ser entendida como algo exclusivamente individual e subjetivo, passando também a permear o ambiente

corporativo. Não surpreende, portanto, que a satisfação com a vida esteja fortemente relacionada ao grau de contentamento com a atividade profissional.

Dessa forma, surgem duas óticas complementares que, embora estejam intrinsecamente conectadas, apresentam diferenças expressivas que merecem atenção. Tais óticas dizem respeito, portanto, à felicidade no âmbito do indivíduo, com base no que a ciência mais recente tem evidenciado, e à felicidade em nível organizacional.

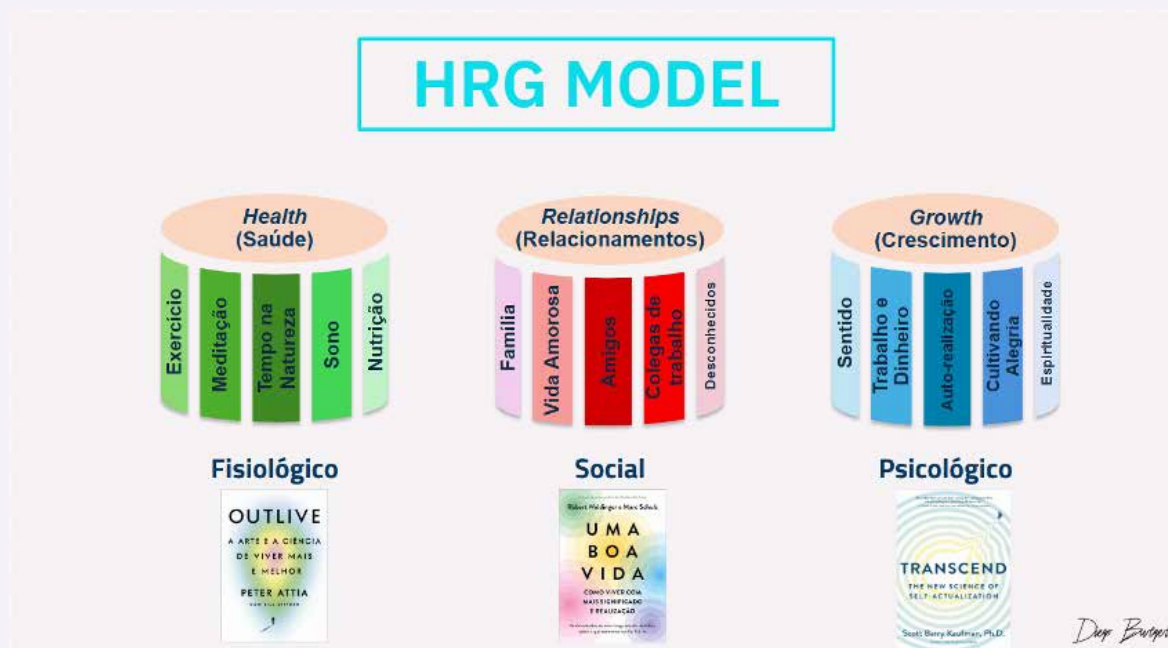
Muitas empresas atuam exclusivamente na primeira dimensão, voltada ao bem-estar da pessoa. Não se pode dizer que essa postura esteja errada, mas ela é insuficiente para gerar resultados expressivos que podem ser medidos em níveis de causalidade e do retorno financeiro que as empresas esperam.

**PILARES DA FELICIDADE INDIVIDUAL** Por ser vista como algo subjetivo, a felicidade individual frequentemente é negligenciada ou tratada de forma superficial, mesmo em contextos onde seu impacto é inegável.

Para preencher essa lacuna, nós utilizamos um modelo baseado em evidências científicas atualizadas que organiza a felicidade pessoal em três pilares: Saúde, Relacionamentos e Crescimento. Cada um é subdividido em cinco facetas práticas, totalizando 15 elementos.

A Figura a seguir oferece uma representação gráfica do modelo, denominado HRG (do inglês *Health, Relationship, Growth*) com os principais aspectos que dão suporte a cada pilar.

FIGURA 1 |



**IMPORTANTE/FONTE:** O MODELO BASEADO EM EVIDÊNCIAS CIENTÍFICAS SOBRE A FELICIDADE PESSOAL EM TRÊS PILARES: SAÚDE, RELACIONAMENTOS E CRESCIMENTO FOI DESENVOLVIDO POR DIEGO BURGER, UM DOS AUTORES DESSE ARTIGO, EM SUA TESE DE MESTRADO NA UNIVERSIDADE DA PENSILVÂNIA, QUANDO ESTUDAVA COM MARTIN SELIGMAN.

O modelo HRG funciona como um guia objetivo. As facetas são sustentadas pela literatura científica e aplicáveis de forma universal, embora a intensidade e formato de cada uma varie de um indivíduo para outro.

Uma alimentação saudável, por exemplo, é benéfica a todos, mas o que é “saudável” pode variar de uma pessoa para outra. O mesmo se aplica ao exercício físico – a ciência é clara sobre seus efeitos positivos, mas a forma e a intensidade ideais dependem da realidade de cada um.

Nosso argumento crítico baseia-se na constatação de que muitas empresas tentam “fomentar a felicidade” em seus colaboradores sem revisar as suas próprias estruturas, que podem estar gerando infelicidade. Isso cria um paradoxo ético: ensina-se o indivíduo a lidar com o problema sem enfrentar a origem dele.

Embora intervenções em níveis individuais sejam recomendadas, o primeiro passo de qualquer organização deveria ser não gerar infelicidade, garantindo condições mínimas de dignidade, segurança e respeito.

Nesse sentido, antes de prosseguirmos com a abordagem sobre felicidade, precisamos refletir sobre a base desse conceito, que pode ser denominada como o alicerce da Pirâmide de Maslow (1943) ou, nas palavras de Kaufman (2020), o “casco do barco”. Nessa analogia, a felicidade representa nosso desejo de crescimento, ou seja, algo proporcionado pela vela da embarcação. Mas de pouco adianta ter uma vela potente se o barco estiver furado.

### TRABALHO E LAZER

**VISÕES CLÁSSICAS DO TEMA** Historicamente, diversas abordagens econômicas clássicas abordam a questão do trabalho como uma renúncia ao lazer em troca de dinheiro. É o caso, por exemplo, de Ludwig von Mises, da Escola Austríaca. Para ele, o trabalho é visto como um sacrifício racional: abdica-se do tempo livre, o que seria naturalmente preferível, em troca de remuneração. Mesmo o britânico John Maynard Keynes previa que, com o avanço da tecnologia, as pessoas poderiam trabalhar menos e se dedicar mais ao lazer.

**LEITURAS MAIS CONTEMPORÂNEAS** Em contraste, abordagens contemporâneas de bem-estar reconhecem dimensões mais amplas e subjetivas da experiência laboral. Há estudos indicando que o ano mais crítico na vida de uma pessoa, em termos de risco de mortalidade e declínio de saúde mental, é o da aposentadoria.

Outros estudos demonstram que herdeiros apresentam, em média, maiores índices de depressão. E que pessoas que trabalham são, na média, mais felizes mesmo levando-se em conta outros fatores do seu dia a dia. E, ainda: o trabalho, quando bem estruturado, é também visto como uma das principais fontes de felicidade.

Os programas de bem-estar corporativos ainda se limitam, muitas vezes, apenas a viabilizar algumas das 15 facetas do modelo HRG - por exemplo, ao oferecer parcerias com academia (para exercícios físicos), aplicativos de *mindfulness* (para meditação) ou eventos sociais (para relacionamentos com colegas).

Algumas empresas também promovem palestras e *workshops* sobre temas relacionados aos três pilares, visando disponibilizar conhecimento para os colaboradores aplicarem a ciên-

cia do bem-estar em suas vidas. Essas ações são válidas, mas quando isoladas, deslocam para o indivíduo a responsabilidade exclusiva pela própria felicidade no trabalho.

Nesses casos, a empresa oferece o benefício e espera que o colaborador o utilize. No entanto, sem uma transformação mais profunda – especialmente nas estruturas e práticas que moldam o trabalho – os impactos serão, como dito, sempre limitados e superficiais.

De fato, segundo estudos, quando questionados sobre os fatores que influenciam sua felicidade no trabalho, em geral os profissionais avaliam que cerca de 50% deles se devem a questões pessoais (como genética, contexto familiar, deslocamento etc.), mas a outra metade claramente indica fatores organizacionais e de responsabilidade das empresas.

O consenso mais emergente nos aponta para a direção da responsabilidade compartilhada. Ainda assim, boa parte dos programas corporativos atuais de bem-estar ignoram essa equação. Sem dúvida, mexer em estruturas mais profundas é sempre um processo difícil.

Como destaca Laloux, as organizações se comportam como organismos vivos que tendem a evitar o desconforto da mudança. Elas preferem as soluções paliativas, ao invés de focarem na origem causadora e fazerem os ajustes necessários.

Vale também ressaltar que disponibilizar instrumentos para os colaboradores praticarem a felicidade é uma iniciativa muito positiva, mas está longe de ser suficiente para trazer os melhores resultados. Afinal, optar pelo caminho que leva à felicidade corporativa pressupõe abandonar a trilha que conduz à infelicidade.

**ESTUDOS SOBRE FELICIDADE ORGANIZACIONAL** A felicidade organizacional como objeto de estudo tornou-se mais estruturada a partir da publicação do livro “*Why Workplace Well-being Matters*” (De Neve e Ward, 2025), ainda sem tradução em português.

A obra utiliza conceitos já consolidados de felicidade e tem como objetivo comprovar que investir no bem-estar da organização é uma ótima forma de garantir bons resultados financeiros. E, ao mesmo tempo, de ampliar o patamar de felicidade de cada pessoa na empresa.

O estudo foi pioneiro na abordagem do tema em grande escala e englobou mais de 20 milhões de profissionais de diferentes organizações até a publicação do livro. Os autores utilizaram a plataforma “Indeed” para coleta de dados, que permanece aberta, visando à ampliação da amostra e das pesquisas.

Trata-se do primeiro material disponível sobre a temática para as empresas em geral. Ele serve como um guia para os motivadores que influenciam a felicidade dos profissionais, servindo como base para as organizações desenvolverem programas robustos de bem-estar e mensurarem os resultados de forma efetiva.

Um outro levantamento, realizado em 2020, entre executivos nos Estados Unidos, identificou que 87% das lideranças seniores entendem que investir em bem-estar garante um diferencial competitivo para as organizações. No entanto, dentre esse percentual, somente um terço reportou que o bem-estar tinha prioridade. E, dessa parcela, apenas 19% informaram que tinham uma ação estratégica efetiva voltada para o aumento do bem-estar.

Para ampliar esse panorama de pesquisas sobre o tema, incluímos um terceiro estudo, feito com mais de duas mil empresas listadas em bolsas nos EUA. Ele apresenta dados convincentes indicando que “empresas felizes” dão mais lucro e ampliam mais seu valor de mercado, como representado na Figura a seguir.

FIGURA 2 | ILUSTRA ESTUDO REALIZADO COM EMPRESAS LISTADAS EM BOLSAS DE VALORES



Sabemos que há tipos de empresas que, pela natureza do segmento em que atuam, são mais “duras” – como as de manufatura, por exemplo –, e outras são mais “felizes”, como as da área de educação. No entanto, de acordo com esse estudo, na média, somente 13,5% da felicidade dos colaboradores pode ser explicada pela natureza do negócio. E, mesmo entre as mais “duras”, há grupos com elevado nível de bem-estar. Isso é um indicador dos impactos da liderança que executa uma boa gestão do trabalho.

**MOTIVADORES DO BEM-ESTAR NO TRABALHO** Os autores do estudo identificaram seis motivadores principais relacionados ao bem-estar nas empresas pesquisadas:

1. Desenvolvimento e estabilidade no trabalho
2. Relacionamentos no trabalho
3. Independência e flexibilidade
4. Realização
5. Remuneração
6. Saúde

A seguir, analisaremos pelo menos um aspecto, em relação a cada motivador, que entendemos ser mais interessante e aplicável para a realidade das empresas. Essa análise não esgota o rol de considerações a se fazerem sobre cada um deles. No entanto, representam um elemento de causalidade com o aumento da felicidade por parte dos profissionais.

**Desenvolvimento e estabilidade no trabalho** – Todos querem se desenvolver, e isso é percebido e utilizado pelas empresas que investem em conhecimento para seus profissionais.

O fator que diferencia uma empresa de outra é a relação de causalidade entre a existência de autonomia do indivíduo para a utilização dos subsídios de capacitação (ou seja, cada um escolhe a forma de se qualificar, ao invés de a organização indicar o treinamento que o profissional deve receber) e o aumento da felicidade de cada um.

Em outras palavras, na medida em que o desenvolvimento vem acompanhado de mais autonomia, o profissional tem maior percepção de felicidade.

**Relacionamentos no trabalho** – A princípio, o profissional acredita que o pacote de remuneração, a flexibilidade no trabalho e um ambiente respeitoso geram mais felicidade. No entanto, os dados do estudo comprovam que, de fato, o que gera mais felicidade para ele é o sentimento de pertencimento, a obtenção de resultados e a confiança dos colegas.



Em geral, o indivíduo tem necessidade de se sentir valorizado (sensação de pertencimento) e perceber que ele adiciona valor ao negócio, pois sua presença é importante para a empresa. Isso, na verdade, é mais significativo do que o pacote de remuneração. Duas ferramentas podem contribuir para o desenvolvimento dos fatores que impactam o bem-estar nesse item:

- A mentoria interna que desenvolve relacionamentos na empresa (os quais não seriam necessariamente criados de forma orgânica) e afeta positivamente tanto o mentorado quanto o mentor.
- Os treinamentos que aprimoram as habilidades comportamentais dos gestores, visando aperfeiçoar a relação com o time.

**Independência e flexibilidade** – A forma como o trabalho é organizado e gerenciado tem um impacto direto na felicidade dos profissionais. Ela cresce na medida em que cada indivíduo passa a ter mais autonomia para determinar quando e como ele realiza seu trabalho, sem afetar a performance. Afinal, o ser humano aspira ao livre-arbítrio, de modo que ações relacionadas a esse sentimento contribui, de forma muito positiva, para sua felicidade.

Há, no entanto, um aspecto negativo nessa flexibilidade. Ele está vinculado à possibilidade de colegas e lideranças acessarem o profissional ao longo de todo dia, por meio das plataformas múltiplas de tecnologia, gerando um sentimento de sobrecarga.

Para evitar isso, é importante que haja uma definição muito clara sobre essa questão ao se estabelecer o trabalho flexível, para que a disponibilidade não seja de 24 horas em todos os dias. Esse é um exemplo de como um fator *a priori* positivo pode se tornar claramente negativo.

**Realização** – Mais de 75% dos profissionais que responderam à pesquisa consideraram “importante” ou “muito importante” atuar em uma atividade que contribua, de forma significativa, para a sociedade.

Como muitas atividades profissionais são extremamente relevantes para a sociedade, a forma como a empresa as apresenta aos trabalhadores será sempre muito estratégica.

Uma sugestão é fazer com que os funcionários tenham contato direto com consumidores, clientes ou usuários finais dos seus produtos ou serviços. Dessa maneira, eles podem ter uma compreensão clara dos impactos de sua atividade e, conseqüentemente, de sua contribuição na vida real de quem se beneficia dela.

**Remuneração** – Como se sabe, há muitos estudos sobre a relação entre dinheiro e felicidade. De acordo com alguns deles, é possível afirmar que o dinheiro importa, sim, mas menos do que se imagina. Algumas questões relevantes sobre remuneração estão diretamente

relacionadas ao sentimento de justiça (ou de injustiça) gerada por ela na percepção de cada profissional.

A existência de uma diferenciação no valor recebido por alguns profissionais em relação a outros tem impactos nos sentimentos de bem-estar. É preciso deixar claro para todos quais são os critérios utilizados para definir os diferentes patamares de remuneração – um deles é a meritocracia.

Outro ponto que impacta essa percepção é a criação de uma política de remuneração atrelada a metas coletivas – cujo cumprimento depende da efetiva participação de cada profissional. Uma iniciativa como essa, com certeza, eleva o sentimento de pertencimento por parte da equipe beneficiada.

**Saúde (*risk, health, safety*)** – O ponto central desse tópico é a garantia de que a empresa ofereça aos profissionais um ambiente seguro e saudável para se trabalhar, no qual prevaleça uma cultura de tolerância zero com riscos ou abusos.

A forma como nos relacionamos no trabalho (e com o trabalho) tem mudado, e o que antes era “até tolerado”, agora é visto sob outra ótica. Por isso, as empresas precisam ficar muito atentas a esses riscos, à questão da segurança no trabalho e à saúde dos profissionais nas atividades de rotina.

**CONCLUSÃO** As empresas devem desenvolver programas internos que apoiem seus profissionais, viabilizando o acesso a ferramentas e instrumentos de identificação e de gestão relativos a todos os aspectos abordados nesse artigo – dos físicos e tangíveis aos emocionais, mais intangíveis.

Com base em estudos, análise de dados e pesquisas realizadas, a iniciativa de realizar esses programas representa um bom começo de um longo trabalho interno em busca do bem-estar e da felicidade dos profissionais. Porém, como salientamos, essas ações, se realizadas de forma isolada e sem continuidade, serão insuficientes.

Por isso, é essencial que a empresa tenha o seu mapa de motivadores, para que possa identificar, de forma clara, em que estágio desse processo ela se encontra. E, principalmente, para que possa tomar consciência do que pode ou deve ser aprimorado, para maior assertividade em suas iniciativas.

Dessa forma, cada empresa estará também cumprindo um outro objetivo – o de evitar que somente motivadores externos provoquem o aumento de felicidade de seus trabalha-

dores. Afinal, é preciso garantir que o desenvolvimento das transformações ocorra de forma intrínseca, para que elas se tornem duradouras.

#### PARA APROFUNDAR NO TEMA

De Neve, Jan-Emmanuel; Ward, George. Why Workplace Wellbeing Matters: The Science Behind Employee Happiness and Organizational Performance. Harvard Business Review Press, 2025.

Review, Harvard Business. Felicidade. São Paulo: Sextante, 2019. (Coleção Inteligência Emocional - HBR)

ACHOR, Shawn. O Jeito Harvard de ser feliz: o curso mais concorrido de uma das melhores universidades do mundo. Editora Benvirá, 2012.

---

**DANI PLESNIK** é professora convidada e membro da Comunidade Desenvolvimento Humano da Fundação Dom Cabral. Educadora, mentora e palestrante em Liderança, Cultura, Segurança Psicológica e Felicidade de Quem Trabalha e consultora. Especialista em Direito Tributário, graduada em Direito e Ciências Contábeis pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS.

---

**DIEGO BURGER** é professor convidado da Fundação Dom Cabral, terapeuta, consultor e palestrante. Especialista e pesquisador do tema Felicidade. Graduado em Psicologia pela Naropa University. Mestre em Psicologia Positiva pela Universidade da Pensilvania (USA).