

A INFLUÊNCIA DA PSICOLOGIA POSITIVA NO CLIMA ORGANIZACIONAL PARA A PROMOÇÃO DE COMPORTAMENTOS ORGANIZACIONAIS POSITIVOS

THE INFLUENCE OF POSITIVE PSYCHOLOGY ON ORGANIZATIONAL CLIMATE FOR PROMOTING POSITIVE ORGANIZATIONAL BEHAVIORS

LA INFLUENCIA DE LA PSICOLOGÍA POSITIVA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA PROMOCIÓN DE COMPORTAMIENTOS ORGANIZACIONALES POSITIVOS

Fátima Aparecida Alves Sousa¹

Resumo

Este trabalho analisa a construção do clima organizacional com o propósito de desenvolver comportamentos organizacionais positivos. O clima organizacional determina o desempenho e os resultados das organizações, ele representa os aspectos psicológicos e as percepções que as pessoas formam acerca do ambiente organizacional no qual estão inseridas. Essas percepções têm a capacidade de favorecer ou desfavorecer o desempenho dos colaboradores dentro das organizações. É fundamental que o clima organizacional seja favorável para a construção permanente de ambientes que possibilitem o desenvolvimento de comportamentos organizacionais positivos. A psicologia positiva, uma área que enfoca as características positivas das pessoas, pode influenciar positivamente o clima organizacional potencializando o engajamento, a motivação e o envolvimento dos colaboradores com as estratégias organizacionais traçadas para o alcance de excelentes resultados. Indagações sobre o clima organizacional, de como este determina o comportamento das pessoas no interior das organizações foram fundamentais para a elaboração deste artigo. Diante disto, iniciou-se o levantamento de bibliografias acerca do tema proposto com o intuito de contribuir com reflexões que almejem demonstrar que as concepções da psicologia positiva podem ser favoráveis à construção de um clima organizacional saudável propiciador de bons resultados. Esse trabalho analisa, também, como as concepções adotadas por essa psicologia têm a capacidade de influenciar o desenvolvimento de um clima organizacional positivo, estruturando ambientes saudáveis necessários à transformação das organizações com o objetivo de fortalecê-las nas suas relações com o ambiente externo, tornando-as competitivas e colaborando para a sua perenidade. Dessa maneira, organizações que apresentam ambientes organizacionais saudáveis estarão permanentemente disponíveis para aflorar as atitudes positivas dos colaboradores.

Palavras-chave: clima organizacional; psicologia positiva; comportamento organizacional.

Abstract

This article analyzes the construction of organizational climate with the purpose of developing positive organizational behaviors. Organizational climate determines the performance and results of organizations, it represents the psychological aspects and perceptions that people form about the organizational environment in which they are inserted. These perceptions have the ability to favor or disfavor the performance of employees within organizations. It is essential that the organizational climate be favorable for the permanent construction of environments that enable the development of positive organizational behaviors. Positive psychology, an area that focuses on the positive characteristics of people, can positively influence the organizational climate by enhancing the engagement, motivation, and involvement of employees with the organizational strategies set out to achieve excellent results. Inquiries about the organizational climate, of how it determines the behavior of people within organizations, were fundamental for the elaboration of this article. In view of this, the collection of bibliographies on the proposed theme began with the aim of contributing with reflections that aim to demonstrate that the conceptions of positive psychology can be favorable to the construction of a healthy organizational climate conducive to good results. This work also analyzes how the conceptions adopted by this psychology have the ability to influence the development of a positive organizational climate, structuring healthy environments necessary for the transformation of organizations with the aim of strengthening them in their relations with the

¹ Fátima Aparecida Alves Sousa, Graduada em Administração – UNINTER, fatymavieyra@hotmail.com.

external environment, making them competitive and collaborating for its sustainability. In this way, organizations that have healthy organizational environments will be permanently available to flourish the positive attitudes of employees.

Keywords: organizational climate; positive psychology; organizational behavior.

Resumen

Este trabajo analiza la construcción del clima organizacional con el propósito de desarrollar comportamientos organizacionales positivos. El clima organizacional determina el rendimiento y los resultados de las organizaciones, representa los aspectos psicológicos y las percepciones que forman las personas sobre el ambiente organizacional en el cual están incluidas. Esas percepciones tienen la capacidad de favorecer o perjudicar el rendimiento de los colaboradores dentro de las organizaciones. Es fundamental que el clima organizacional sea favorable para la construcción permanente de ambientes que posibiliten el desarrollo de comportamientos organizacionales positivos. La psicología positiva, un área que se centra en las características positivas de las personas, puede influenciar positivamente el clima organizacional maximizar el compromiso, la motivación y la participación de los colaboradores ante las estrategias organizacionales formadas para el logro de excelentes resultados. Indagaciones sobre el clima organizacional, de cómo éste determina el comportamiento de las personas en el interior de las organizaciones fueron fundamentales para la elaboración de este artículo. Ante ello, se inició una recopilación de bibliografías sobre el tema propuesto con la finalidad de contribuir con reflexiones que aspiren a demostrar que las concepciones de la psicología positiva pueden ser favorables a la construcción de un clima organizacional saludable promotor de buenos resultados. Ese trabajo analiza, aun, cómo las concepciones adoptadas por esa psicología tienen la capacidad de influir en el desarrollo de un clima organizacional positivo, estructurando ambientes saludables necesarios a la transformación de las organizaciones con el objetivo de fortificarlas en sus relaciones con el ambiente externo, volviéndolas competitivas y colaborando para su perennidad. De ese modo, organizaciones que presentan ambientes organizacionales saludables estarán permanentemente disponibles para aflorar las actitudes positivas de los colaboradores.

Palabras clave: clima organizacional; psicología positiva; comportamiento organizacional.

1 Introdução

Sabe-se que o clima organizacional representa o ambiente psicológico das organizações e é um fator determinante para alcançar bons resultados. Assim, com o objetivo de apresentar algumas considerações sobre a psicologia positiva e como o clima organizacional, influenciado por conceitos dessa abordagem, pode potencializar o desenvolvimento de comportamentos organizacionais positivos, este trabalho se propõe. O clima organizacional construído com base nos princípios da psicologia positiva favorece um ambiente de trabalho saudável, que promove resultados positivos. Sendo assim, cabe fazer indagações sobre como os postulados da psicologia positiva podem influenciar o clima organizacional, almejando o desenvolvimento de comportamentos organizacionais positivos benéficos à organização.

Este trabalho demonstra que a psicologia positiva enfoca as características positivas das pessoas, e isso é fundamental para a construção de atitudes necessárias ao bom desempenho no interior das organizações. Portanto, para promover o desenvolvimento de atitudes positivas no clima organizacional, é fundamental construí-lo com base nos conceitos da psicologia positiva. Este trabalho ilustra também que a psicologia positiva evidencia comportamentos

organizacionais positivos e identifica como o clima deve ser desenvolvido para o estabelecimento de comportamentos saudáveis que favoreçam bons resultados.

Foram fundamentais para a elaboração deste artigo indagações sobre o clima organizacional e como ele determina o comportamento das pessoas no interior das organizações. Diante disto, iniciou-se o levantamento de bibliografias acerca do tema proposto com o intuito de contribuir com reflexões que almejam demonstrar que o clima organizacional é essencial para estabelecer comportamentos organizacionais positivos, e que esses comportamentos podem ser potencializados quando a sua construção for embasada nas concepções da psicologia positiva.

Compreende-se com as reflexões realizadas neste trabalho que o clima organizacional influenciado pelas concepções da psicologia positiva poderá favorecer o desenvolvimento de comportamentos organizacionais positivos que irá beneficiar a organização no alcance de bons resultados. Dessa forma, utilizando os postulados da psicologia positiva com a finalidade de criar um clima organizacional saudável, é necessário identificar as características positivas que as pessoas possuem, suscitar nos colaboradores atributos que os façam se envolver, se engajar e terem um bom desempenho diante das estratégias organizacionais.

O clima organizacional determina os resultados positivos ou negativos obtidos pelas organizações. Além disso, ele também representa a compreensão que os colaboradores têm sobre a organização. É fundamental, portanto, ter em conta os conhecimentos da psicologia positiva para gerar comportamentos organizacionais positivos.

2 Considerações sobre o clima organizacional

O clima organizacional refere-se à interpretação das pessoas em relação à organização, abrangendo os processos cognitivos compartilhados entre os colaboradores, interferindo na dimensão social e psicológica visível do ambiente organizacional. Assim, o clima organizacional “representa o sentimento positivo ou negativo dos colaboradores em relação às práticas da organização, que influenciam diretamente o comportamento e as relações corporativas” (Chiavenato, 2021, p. 158).

O clima organizacional é constituído, portanto, pela percepção das pessoas diante das atividades realizadas no ambiente de trabalho. É composto pelas interações dos colaboradores com outros colaboradores e com a organização. Trata-se de um complexo ambiente de contínuas interações que devem estar alinhadas à estratégia organizacional das organizações para que as pessoas se mantenham engajadas.

O engajamento das pessoas com o trabalho realizado é completamente influenciado pelo clima organizacional. Engajamento é quando os colaboradores de uma organização trabalham, se empenham e se envolvem no cumprimento das atividades para o alcance das estratégias organizacionais. Esse engajamento pode ser potencializado quando existem estratégias que afastem o desenvolvimento de ambientes que favorecem aspectos negativos do clima. Conforme Vazquez (2018, p. 37):

Engajamento no trabalho é entendido no mundo empresarial como uma mistura de três conceitos existentes: satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e comportamento extrapapel, ou seja, o esforço discricionário para ir além da descrição da sua função laboral.

As organizações são compostas por indivíduos em suas interações sociais e estruturas organizacionais. Portanto, para que as organizações busquem se adaptar às constantes e dinâmicas mudanças no mundo do trabalho, é crucial considerar o desenvolvimento de relações que promovam o engajamento das pessoas. Colaboradores engajados geram bons resultados e valor nas atividades cotidianas: “é fundamental encontrar clareza, sentidos e propósitos significativos nos papéis que desempenhamos na vida organizacional, bem como nos demais espaços da vida, nos quais nos inserimos e existimos ao longo do tempo” (Boehs & Silva, 2017, p. 726).

Nesse sentido, é fundamental que as estratégias elaboradas para consolidação da visão organizacional sejam claras e objetivas e se conectem com as visões dos colaboradores com o escopo de alinhar tais visões para o alcance dos objetivos comuns das pessoas que formam a organização e da organização como o todo. Essa clareza nas estratégias influencia favoravelmente no clima organizacional, desenvolvendo comportamentos positivos. Sendo assim, para o bom desempenho dos colaboradores, é fundamental que as organizações mantenham ações que desenvolvam comportamentos organizacionais positivos permanentes para a construção de um bom clima organizacional.

Um clima organizacional favorável ao desenvolvimento de comportamentos organizacionais positivos se constitui em um ambiente que proporcione atitudes e posturas positivas, que enfatiza as forças dos colaboradores, que proporcione ao colaborador um estado em que o mesmo, ao realizar suas atividades, sinta prazer e satisfação ao realizá-las. Segundo Knapik (2012, p. 21):

O clima organizacional está ligado à motivação da equipe, aos aspectos internos da organização que conduzem a diferentes níveis ou tipos motivação e dão origem a

comportamentos que podem ser favoráveis e benéficos ou desfavoráveis e prejudiciais aos trabalhos.

Com o enfoque de desenvolver comportamentos organizacionais positivos, a psicologia positiva contribui com a construção desses comportamentos em favor da perenidade das organizações. A psicologia positiva enfatiza os atributos positivos das pessoas e é uma concepção que “caracteriza-se como uma subárea do conhecimento científico profícua e relativamente jovem, que orienta a atenção às virtudes, às qualidades positivas e potencialidades humanas” (Silva & Farsen, 2018, p. 19).

3 Psicologia positiva evidenciando comportamentos organizacionais positivos

A psicologia positiva enfatiza aspectos positivos do comportamento das pessoas e, quando aplicada para fomentar a construção de um clima organizacional saudável, busca desenvolver as potencialidades necessárias para o alcance dos bons resultados, ressignificando as percepções que as pessoas têm da organização. De acordo com Silva & Farsen (2018, p. 20):

as investigações realizadas pela psicologia positiva procuram focar as experiências, as potencialidades e características positivas dos seres humanos, além de procurar compreender como as organizações e a sociedade em geral permitem que tais potencialidades possam ser desenvolvidas, construídas, socialmente.

O comportamento é instável e muda conforme condições estabelecidas pelo clima organizacional. Trata-se de um fator que expressa como as pessoas se sentem, se motivam, se afastam e se envolvem diante das estratégias organizacionais. Nesse contexto, “o clima de uma organização é a forma de comportamento de seus recursos humanos diante de diferentes aspectos internos e externos que se apresenta de forma diferenciada em cada período” (Souza, 2014, p. 101).

Nesse sentido, considerando que as organizações estão inseridas em um macroambiente dinâmico que sofre contínuas transformações, é importante refletir sobre o fator humano e como este é influenciado pelas constantes mudanças internas e externas. Diante disso, o clima organizacional ancorado nos postulados da psicologia positiva poderá favorecer o desenvolvimento de comportamentos organizacionais positivos.

As organizações que almejam bons resultados e querem se manter competitivas diante do ambiente externo no qual estão inseridas devem transformar de maneira positiva e contínua o seu ambiente interno de modo a possibilitar a construção de atitudes positivas nas pessoas em

prol da organização. Assim, “em seu conjunto, as pessoas constituem o capital humano da organização”. (Chiavenato, 2022, p. 76).

Considerando as pessoas como capital humano das organizações, é fundamental uma boa gestão deste capital para o alcance dos objetivos organizacionais. Nesse contexto, uma gestão que considere os pressupostos da psicologia positiva no estabelecimento de suas estratégias favorece que as competências individuais sejam a floradas no desenvolvimento das atividades, contribuindo, assim, para um bom funcionamento organizacional. As principais funções dos gestores interessados em adotar a liderança positiva, dentre outras, são, conforme Guimarães (2012, p. 65)

Criar e desenvolver um clima positivo no trabalho, valorizando a compaixão, o perdão, e a expressão da gratidão no trabalho; reforçar o relacionamento positivo entre os membros do grupo, desenvolvendo uma rede de relacionamentos energizadores para capitalizar as forças e os melhores atributos de cada indivíduo; facilitar a associação do trabalho com significados positivos, reforçando a vocação pessoal e a identificação com a empresa, além de perceber um impacto de longo prazo ao associar trabalho com crenças e virtudes universais, criando um benefício para a comunidade.

A psicologia positiva considera os aspectos potenciais e positivos do desenvolvimento humano. O ambiente organizacional, com a finalidade de ter êxito no alcance dos seus objetivos, precisa favorecer a natureza criativa e positiva dos seus colaboradores, reduzindo situações e condições do clima que impedem o desenvolvimento de comportamentos positivos. Diante do exposto, comportamentos organizacionais positivos no ambiente de trabalho, com base nos postulados da psicologia positiva, poderão angariar ótimos resultados para as organizações.

O aspecto humano nas organizações é o fator mais importante, se sobrepondo diante dos demais e com potencial de alavancar ou desincentivar os meios utilizados para o cumprimento das estratégias organizacionais. Conforme Chiavenato (2021, p 148):

as organizações não existem sem as pessoas. Ainda que tenha todos os seus recursos organizacionais — como máquinas, equipamentos, instalações, tecnologias avançadas, — as organizações se baseiam em pessoas para poderem operar e funcionar adequadamente em um mutável e dinâmico ambiente carregado de oportunidades e ameaças.

É essencial que as organizações que almejam conseguir bons resultados tenham como premissa na elaboração de suas estratégias o fator humano. A psicologia positiva considera que as pessoas influenciam o clima organizacional e este, conseqüentemente, interfere nos resultados positivos ou negativos a serem alcançados. Por isso, é importante manter um clima organizacional saudável e que favoreça o desenvolvimento de comportamentos organizacionais

positivos. Nesse contexto, “O comportamento individual nas organizações depende não só das características individuais das pessoas, mas também das características da organização que o envolve e influencia poderosamente” (Chiavenato, 2021, p. 149).

Sendo assim, para desenvolver comportamentos organizacionais positivos no ambiente de trabalho, é necessário identificar características dos colaboradores com potencial de aflorar forças necessárias ao alcance dos objetivos definidos na estratégia organizacional. O desenvolvimento de atitudes positivas entre os membros de uma organização contribui para o desenvolvimento de relacionamentos satisfatórios que potencializam a construção de relações organizacionais saudáveis.

Partido da premissa de que todas as pessoas possuem forças para lhes habilitar para lidar com as adversidades, torna-se importante focar nas características positivas das pessoas, transformando as fraquezas em impulso para o desenvolvimento de novas habilidades que permitam despontar atitudes de superação. Nesse contexto, “para que uma pessoa consiga crescer plenamente e desenvolver todo o seu potencial, é necessário reforçar e incrementar cada vez mais as forças, as melhores capacidades, e administrar, manejar e manobrar as fraquezas” (Seibel; Poletto; Koller, 2016, p. 226).

Para manter um ambiente que proporcione o desenvolvimento de comportamentos organizacionais positivos as organizações devem estimular as forças individuais e potencializá-las. Forças como proatividade, colaboração, envolvimento com as atividades realizadas, estado de concentração, sentimento de pertencimento, isso tudo contribui para o desenvolvimento permanente de atitudes positivas fundamentais e determinantes na construção de um clima organizacional favorável ao alcance de bons resultados e a perenidade das organizações.

4 Clima organizacional para o estabelecimento de comportamentos organizacionais positivos

Para o desenvolvimento de comportamentos organizacionais positivos, é extremamente necessária a construção de um clima organizacional favorável para a promoção permanente desses comportamentos. É sabido que equipes que se comportam de maneira positiva produzem bom resultados e desenvolvem atitudes como motivação, engajamento e envolvimento perante as estratégias estabelecidas para o alcance dos objetivos organizacionais.

Segundo Chiavenato (2020, p. 78), “clima organizacional refere-se, especificamente, às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aos aspectos da organização que provocam diferentes tipos de motivação em seus participantes”. Nesse sentido, clima organizacional é um fator determinante para a criação cotidiana de comportamentos

organizacionais positivos e precisa ser constituído de relações saudáveis para a criação de bons comportamentos.

É essencial que as organizações tenham entendimento e compreendam as características do seu lado humano. As pessoas representam o capital humano das organizações e possuem capacidades de enriquecer as atividades desenvolvidas no ambiente de trabalho, lhes oferecendo inteligência e dinamismo. “As organizações são dotadas de recursos materiais e financeiros, mas basicamente constituídas de pessoas que lhes proporcionam conhecimentos, habilidades e competências” (Chiavenato, 2020, p. 02).

O clima organizacional define os significados que as pessoas constroem diante das organizações as quais pertencem, e isso será o diferencial para que elas desenvolvam comportamentos organizacionais positivos. Diante disso, é importante considerar os pressupostos da psicologia positiva, dado que ela enfoca as características positivas das pessoas. Segundo Silva & Farsen (2018, p. 38):

a psicologia positiva aplicada ao contexto das organizações e do trabalho, pode ser compreendida como o estudo das dinâmicas promotoras dos estados psicológicos positivos e das potencialidades humanas, demarcando os distintos níveis de análise do comportamento organizacional: micro (indivíduos), meso (equipes e grupos de trabalho) e macro (organização como um todo).

É importante, segundo as concepções da psicologia positiva, evidenciar as características positivas das pessoas para a construção de um clima organizacional saudável, que favoreça o desenvolvimento de comportamentos positivos benéficos à organização como um todo. O desempenho das pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais depende das perspectivas que elas têm da organização na qual estão inseridas. Essas perspectivas influenciam o comportamento que elas assumem no ambiente organizacional. Para que essas perspectivas influenciem positivamente o ambiente organizacional, algumas ações devem ser incorporadas nas estratégias organizacionais. Ações que devem, conforme Boehs & Silva (2017, p. 42)

criar um ambiente físico de trabalho sadio e seguro, com menos acidentes laborais do tipo físico, como queda, propagação de doenças, etc.; desenvolver um ambiente social de trabalho inspirador para os trabalhadores, em que se sintam à vontade em trabalhar com seus colegas e chefes; fazer os trabalhadores se sentirem vitais e enérgicos (engaged): motivados e fortemente implicados no seu trabalho; estabelecer boas relações com o ambiente organizacional, com uma imagem positiva e com responsabilidade social corporativa.

As compreensões e percepções que as pessoas têm sobre as organizações fazem parte do clima organizacional, então este, com o intuito de favorecer o desenvolvimento de

comportamentos organizacionais positivos, deve conceber uma estrutura organizacional que valorize atitudes que impulsionem o desenvolvimento permanente de ações e cultivem um clima democrático e colaborativo. Nesse sentido, é importante que as pessoas sejam consideradas o principal ativo de uma organização. Conforme Guimarães (2012, p. 100):

algumas características existentes nas melhores empresas para se trabalhar: liderança aceita e admirada, clima organizacional positivo, equipe mobilizada, sentimento de significado e vocação, ambiente agradável, comunicação ampla e eficaz, expectativa otimista por resultados positivos.

É possível afirmar que essas características dizem respeito às pessoas, ou seja, constituem o lado humano das organizações e são importantes para o desenvolvimento de comportamentos organizacionais favoráveis ao bom desempenho das organizações. Dessa maneira, é importante que os ambientes organizacionais valorizem as pessoas que a constituem, pois elas têm a capacidade de gerar resultados bons ou ruins dependendo das concepções que possuem sobre o ambiente de trabalho no qual estão inseridas.

Geralmente, as pessoas são vistas como recursos entre vários que uma organização possui, porém elas são a base das organizações, seres que têm uma série de emoções e sentimentos que podem influenciar de forma positiva ou negativa o alcance dos resultados organizacionais. Conforme Chiavenato (2021, p. 12):

As pessoas podem ser o problema ou podem ser a solução dos desafios organizacionais; isso depende da maneira de lidar com elas. Boa parte do comportamento organizacional — se não a maior parte dele — depende do comportamento das pessoas que participam da organização como únicos seres vivos, inteligentes e dotados de competência.

O ser humano é um ser complexo e formado a partir de suas relações com o meio no qual está inserido e de experiências vividas nos diversos ambientes ao longo de sua vida. Assim, com o objetivo de manter um clima organizacional positivo visando à continuidade e competitividade das organizações, é necessário compreender a dinâmica do comportamento humano nos ambientes organizacionais e utilizá-la para gerar atitudes positivas necessárias para alcançar as estratégias estabelecidas.

5 Resultados e discussões

Com base nas reflexões realizadas neste trabalho, destaca-se a importância do clima organizacional para as organizações, uma vez que ele tem o poder de favorecer ou prejudicar o alcance dos objetivos organizacionais. O clima organizacional é compreendido como a

percepção que as pessoas desenvolvem sobre o ambiente de trabalho e como um componente crucial do aspecto psicológico das organizações.

Além disso, reconhecemos que o clima organizacional, quando influenciado pelos princípios da psicologia positiva — uma abordagem que enfoca as características positivas das pessoas — pode transformar o comportamento organizacional de maneira benéfica para as organizações. Isso se traduz em atitudes proativas, colaborativas e um alto nível de concentração no trabalho, contribuindo assim para que as organizações alcancem uma posição duradoura e competitiva no cenário de negócios em macroambiente.

6 Considerações finais

A percepção de que um clima organizacional saudável favorece a conquista de resultados organizacionais positivos e que o clima organizacional representa o aspecto psicológico das organizações. Este trabalho apresenta evidências de que os princípios da psicologia positiva têm a capacidade de impulsionar o alcance dos objetivos organizacionais.

A psicologia positiva é um campo de estudo que se concentra nas características positivas das pessoas. Nesse contexto, um clima organizacional baseado nos princípios da psicologia positiva tem a capacidade de desenvolver atitudes organizacionais positivas, como proatividade, engajamento e colaboração, que são essenciais para construir um ambiente organizacional benéfico para a organização como um todo.

Portanto, a psicologia positiva tem o potencial de influenciar de maneira positiva o clima organizacional, promovendo comportamentos organizacionais construtivos em benefício das organizações.

Referências

BOEHS, Samantha de Toledo Martins; SILVA, Narbal. **Psicologia positiva nas organizações e no trabalho** [livro eletrônico]. 1. ed. São Paulo: Vetor, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: gestão humana**. 9. ed. Barueri, SP: Atlas, 2022.

GUIMARÃES, Gilberto. **Liderança positiva: para atingir resultados excepcionais**. São Paulo: Évora, 2012.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e talentos**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

SEIBEL, Bruna Larissa; POLETTTO, Michele; KOLLER, Silvia Helena (orgs). **Psicologia Positiva: teoria, pesquisa e intervenção**. 1 ed. Curitiba: 2016.

SILVA, Narbal; FARSEN, Thaís Cristine. **Qualidades psicológicas positivas nas organizações: desenvolvimento, mensuração e gestão**. 1. ed. São Paulo: Vetor, 2018.

SOUZA, Carla Patrícia da Silva. **Cultura e clima organizacional: compreendendo a essência das organizações**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

VAZQUEZ, Ana Claudia Souza; HUTZ, Claudio Simon (Orgs.). **Aplicação da Psicologia Positiva: Trabalho e Organizações**.1. ed. São Paulo: Hogrefe, 2018.