



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO
CAMPUS RIO VERDE
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ALINE LACERDA OLIVEIRA

**GESTÃO DO BEM-ESTAR NAS EMPRESAS: ESTRATÉGIAS BASEADAS NA
ECONOMIA DA FELICIDADE PARA MELHORAR O CLIMA ORGANIZACIONAL**

RIO VERDE – GO

2025

ALINE LACERDA OLIVEIRA

**GESTÃO DO BEM-ESTAR NAS EMPRESAS: ESTRATÉGIAS BASEADAS NA
ECONOMIA DA FELICIDADE PARA MELHORAR O CLIMA ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito parcial para a obtenção do título
de Bacharel em Administração, do Instituto
Federal de Educação, Ciência e Tecnologia
Goiano – Campus Rio Verde.

Orientadora: Profa. Dra. Silvia Ferreira
Marques Salustiano

RIO VERDE – GO

2025

**Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do
Programa de Geração Automática do Sistema Integrado de Bibliotecas do IF Goiano - SIBi**

O48g Oliveira, Aline Lacerda
Gestão do Bem-Estar nas Empresas:: estratégias baseadas na
economia da felicidade para melhorar o clima organizacional /
Aline Lacerda Oliveira. RIO VERDE 2026.

31f.

Orientadora: Prof^a. Dra. Silvia Ferreira Marques Salustiano.
Monografia (Bacharel) - Instituto Federal Goiano, curso de
0220293 - Bacharelado em Administração - Rio Verde (Campus
Rio Verde).
1. Eudaimonia. 2. Qualidade de Vida no Trabalho. 3. Paradoxo
de Easterlin. I. Título.



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO

TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR PRODUÇÕES TÉCNICO-CIENTÍFICAS NO REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DO IF GOIANO

Com base no disposto na Lei Federal nº 9.610/98, AUTORIZO o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, a disponibilizar gratuitamente o documento no Repositório Institucional do IF Goiano (RIIF Goiano), sem ressarcimento de direitos autorais, conforme permissão assinada abaixo, em formato digital para fins de leitura, download e impressão, a título de divulgação da produção técnico - científica no IF Goiano.

Identificação da Produção Técnico - Científica (assinale com X)

- ☐ Tese
- ☐ Dissertação
- ☐ Monografia – Especialização
- ☐ Artigo - Especialização
- ☒ TCC - Graduação
- ☐ Artigo Científico
- ☐ Capítulo de Livro
- ☐ Livro
- ☐ Trabalho Apresentado em Evento
- ☐ Produção técnica. Qual: _____

Nome Completo do Autor: Aline Lacerda Oliveira

Matrícula: 2022102202930155

Título do Trabalho: Gestão do Bem-Estar nas Empresas: estratégias baseadas na economia da felicidade para melhorar o clima organizacional

Restrições de Acesso ao Documento [Preenchimento obrigatório]

Documento confidencial: ☒ Não ☐ Sim, justifique:

Informe a data que poderá ser disponibilizado no RIIF Goiano: 23 / 02 / 2026

O documento está sujeito a registro de patente? ☐ Sim ☒ Não

O documento pode vir a ser publicado como livro? ☐ Sim ☒ Não

DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO-EXCLUSIVA

A referida autora declara que:

1. O documento é seu trabalho original, detém os direitos autorais da produção técnico - científica e não infringe os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade;
2. Obteve autorização de quaisquer materiais inclusos no documento do qual não detém os direitos de autora, para conceder ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano os direitos requeridos e que este material cujos direitos autorais são de terceiros, estão claramente identificados e reconhecidos no texto ou conteúdo do documento entregue;
3. Cumprir quaisquer obrigações exigidas por contrato ou acordo, caso o documento entregue seja baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano.

Rio Verde - GO, 20 de fevereiro de 2026

Aline Lacerda Oliveira

Nome da Autora

Assinado eletronicamente pela Autora e/ou Detentora dos Direitos Autorais

Ciente e de acordo:

Silvia Ferreira Marques Salustiano

Nome da orientadora

Assinatura eletrônica da orientadora

Documento assinado eletronicamente por:

- **Silvia Ferreira Marques Salustiano, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 20/02/2026 13:50:47.
- **Aline Lacerda Oliveira, 2022102202930155 - Discente**, em 20/02/2026 14:06:08.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 20/02/2026. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifgoiano.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 790670

Código de Autenticação: b478df9fc1



INSTITUTO FEDERAL GOIANO

Campus Rio Verde

Rodovia Sul Goiana, Km 01, Zona Rural, 01, Zona Rural, RIO VERDE / GO, CEP 75901-970

(64) 3624-1000



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO

Ata nº 3/2026 - GEPTNM-RV/DE-RV/CMPRV/IFGOIANO

ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CURSO

Aos treze dias do mês de fevereiro de 2026, às 10 horas, reuniu-se a banca examinadora composta pelos docentes: Silvia Ferreira Marques Salustiano (orientadora), Ricardo Borges Rodrigues de Freitas (membro interno), Emival da Cunha Ribeiro (membro interno), para examinar o Trabalho de Curso intitulado “**Gestão do Bem-Estar nas Empresas: estratégias baseadas na economia da felicidade para melhorar o clima organizacional**” da estudante **Aline Lacerda Oliveira**, Matrícula nº 2022102202930155 do Curso de Bacharelado em Administração do IF Goiano – Campus Rio Verde. A palavra foi concedida à estudante para a apresentação oral do TC, houve arguição da candidata pelos membros da banca examinadora. Após tal etapa, a referida banca decidiu pela **APROVAÇÃO** da discente. Ao final da sessão pública de defesa foi lavrada a presente ata que segue assinada pelos membros da Banca Examinadora.

(Assinado Eletronicamente)

Professora Silvia Ferreira Marques Salustiano
Orientadora

(Assinado Eletronicamente)

Professor Ricardo Borges Rodrigues de Freitas
Membro Interno

(Assinado Eletronicamente)

Professor Emival da Cunha Ribeiro
Membro Interno

Documento assinado eletronicamente por:

- **Silvia Ferreira Marques Salustiano, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO** , em 17/02/2026 17:05:55.
- **Emival da Cunha Ribeiro, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO** , em 19/02/2026 09:50:37.
- **Ricardo Borges Rodrigues de Freitas, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO** , em 19/02/2026 13:54:20.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 17/02/2026. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifgoiano.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 789624

Código de Autenticação: 88214f99c4



INSTITUTO FEDERAL GOIANO

Campus Rio Verde

Rodovia Sul Goiana, Km 01, Zona Rural, 01, Zona Rural, RIO VERDE / GO, CEP 75901-970

(64) 3624-1000

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, à minha mãe, Elenice, por ser a fonte da minha força e persistência. Sem ela, eu não teria chegado até aqui. Ela é a minha inspiração de luta diária.

Aos meus queridos amigos, Aleff, Ana Paula, Bruna e Sebastião, que mesmo sem saber, me ajudaram a continuar com a graduação, por compartilharem comigo tantos momentos de descobertas e aprendizado e pelo companheirismo ao longo dessa jornada. A trajetória foi muito mais leve com vocês!

Às minhas irmãs de outras mães, Larissa e Sabrina, amigas de longa data, que, mesmo à distância, enviaram palavras de incentivo e positividade, tornando-se pilares essenciais do meu sucesso. Quando eu não acreditava em mim, vocês acreditavam e isso fez muita diferença na minha vida.

À minha prima de coração, Gabriela, que com todo seu bom humor e amparo provou que a distância é só um detalhe. Obrigada por me socorrer com a sua paciência.

Ao melhor lado de mim, minha alma gêmea, Isabelli, que sempre esteve presente nos meus altos e baixos, nas risadas e choros, você me deu forças para prosseguir. A sua amizade é o meu porto seguro.

À minha Orientadora, Professora Silvia, dedico minha profunda gratidão e admiração. A sua dedicação e o amor que demonstra por esta profissão são inestimáveis. Agradeço imensamente pela paciência e pelo empenho, que foram cruciais. A senhora é, verdadeiramente, uma luz na vida de todos que a cercam.

Por fim, expresso a minha profunda gratidão ao Instituto Federal Goiano – Campus Rio Verde, por ser o solo fértil onde plantei meus sonhos e colhi o fruto do conhecimento.

RESUMO

Este trabalho examina a aplicação dos princípios da Economia da Felicidade e da Psicologia Positiva para a otimização do clima organizacional nas empresas. O objetivo central foi propor recomendações gerenciais baseadas na premissa de que o bem-estar sustentável no trabalho é impulsionado por fatores intrínsecos e não apenas por incentivos financeiros. A metodologia consistiu em uma revisão bibliográfica sistemática, classificando o estudo como descritivo. A análise demonstrou a supremacia do Bem-Estar Eudaimônico (propósito e florescimento) sobre o Hedônico (satisfação material) no contexto corporativo, validando a necessidade de satisfazer as necessidades de Autonomia, Competência e Relacionamento (TAD). A pesquisa identificou que a eficácia da gestão do bem-estar se manifesta no Clima Organizacional, a partir de duas estratégias Eudaimônicas principais: o *Job Crafting*, que aumenta o senso de Propósito e Autonomia; e a Liderança Servidora, que atua como multiplicadora do Capital Social e da Segurança Psicológica. Conclui-se que a adoção dessas estratégias transforma o Clima Organizacional em um ativo estratégico, promovendo o engajamento intrínseco e reduzindo custos operacionais, como absenteísmo e *turnover*. O trabalho propõe, portanto, um modelo de gestão que prioriza o investimento no Propósito e na Confiança, essencial para a construção de ambientes de trabalho mais eficientes e humanizados.

Palavras-chave: Eudaimonia. Qualidade de Vida no Trabalho. Paradoxo de Easterlin.

ABSTRACT

This study examines the application of Happiness Economics and Positive Psychology principles for optimizing the organizational climate in companies. The core objective was to propose management recommendations based on the premise that sustainable workplace well-being is driven by intrinsic factors, rather than just financial incentives. The methodology consisted of a systematic literature review, classifying the study as descriptive. The analysis demonstrated the supremacy of Eudaimonic Well-Being (purpose and flourishing) over Hedonic Well-Being (material satisfaction) in the corporate context, validating the need to satisfy the psychological needs of Autonomy, Competence, and Relatedness. The research identified that the effectiveness of well-being management is channeled through two primary Eudaimonic strategies: Job Crafting, which enhances the sense of Purpose and Autonomy; and Servant Leadership, which acts as a multiplier of Social Capital and Psychological Safety. It is concluded that adopting these strategies transforms the Organizational Climate into a strategic asset, fostering intrinsic engagement and reducing operational costs associated with absenteeism and turnover. The work proposes a management model that prioritizes investment in Purpose and Trust, which is essential for building more efficient and humanized work environments.

Keywords: Eudaimonia. Quality of Working Life. Easterlin Paradox.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Características para o Florescimento.....	15
---	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 REVISÃO DE LITERATURA	14
2.1. Da Crítica ao PIB, ao Valor do Bem-Estar: O Fundamento da Economia da Felicidade	14
2.2 A Base Psicológica: Psicologia Positiva e Modelos de Florescimento.....	15
2.3 Felicidade Organizacional (FO) e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) – Conceitos Aplicados	18
2.4 O Clima Organizacional como Resultado do Bem-Estar.....	20
2.5 Estratégias Eudaimônicas de Gestão	22
3 METODOLOGIA.....	25
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	26
4.1 Análise dos Fatores de Bem-Estar: A Supremacia da Eudaimonia	26
4.2 Estratégias Eudaimônicas e o Impacto no Clima Organizacional	26
4.3 Proposta de Recomendações para a Otimização da Gestão	27
4.4 Considerações Finais do Capítulo	28
5 CONCLUSÃO.....	29
REFERÊNCIAS.....	30

1 INTRODUÇÃO

O cenário corporativo global tem passado por uma profunda redefinição de valores, impulsionada pela crescente compreensão de que o capital humano é o ativo mais valioso de uma organização. Nesse contexto, a gestão de pessoas transcende o foco tradicional na produtividade e na remuneração, passando a incorporar princípios da Economia da Felicidade e da Psicologia Positiva.

A relevância deste tema é sublinhada pelos indicadores internacionais de bem-estar. O Índice Global de Felicidade de 2024, medido em uma escala de 0 (descontente) a 10 (feliz), registrou uma média global de 5.56 pontos. Enquanto países como a Finlândia atingiram 7.74 pontos, o Brasil alcançou 6.27 pontos, ocupando o 43º lugar no ranking global (Índice de felicidade, 2024). Embora acima da média, essa posição indica que há um espaço significativo para que o país desenvolva e implemente estratégias de bem-estar mais eficazes, especialmente no ambiente de trabalho. A pesquisa reconhece que o bem-estar e o florescimento do colaborador (Eudaimonia) são preditores mais robustos de engajamento e desempenho, do que os incentivos puramente financeiros (Hedonia).

O desafio central reside em traduzir os construtos teóricos (como o modelo de Martin Seligman, **P** (*Positive Emotion*), **E** (*Engagement*), **R** (*Relationships*), **M** (*Meaning*) e **A** (*Accomplishment*) – PERMA e a Teoria da Autodeterminação – TAD) em práticas gerenciais eficazes que resultem em um ambiente de trabalho percebido como positivo. A relevância acadêmica deste estudo reside em integrar a Economia da Felicidade com a Psicologia Organizacional, fornecendo um modelo que explique por que o investimento em Autonomia, Competência e Relacionamento é superior ao investimento exclusivo em remuneração.

Assim, a pesquisa é guiada pela seguinte Pergunta Norteadora: como a gestão do bem-estar baseada na Economia da Felicidade pode melhorar o clima organizacional nas empresas?

Para responder a essa questão central, o Objetivo Geral deste texto é examinar de que maneira a aplicação dos princípios da Economia da Felicidade na gestão do bem-estar pode impactar positivamente o clima organizacional. Os Objetivos Específicos são: (1) Identificar os principais fatores que influenciam o bem-estar dos colaboradores; (2) Investigar as estratégias de gestão do bem-estar já adotadas, avaliando os seus impactos no clima organizacional e no desempenho e (3) Propor recomendações baseadas na Economia da Felicidade, para otimizar o ambiente organizacional.

A organização deste estudo segue uma estrutura lógica dividida em cinco capítulos. Este trabalho se inicia com a Introdução, que apresenta o tema e os objetivos. Em seguida, a Revisão

de Literatura, que estabelece as bases conceituais da pesquisa. Após, há o detalhamento da Metodologia adotada (revisão bibliográfica), garantindo o rigor científico. Posteriormente, o são apresentados os Resultados e as Discussões, integrando e analisando criticamente os achados para responder à Pergunta Norteadora. O trabalho é encerrado pelas Conclusões Finais, que sintetiza as respostas aos objetivos e aponta caminhos para pesquisas futuras.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Da Crítica ao PIB, ao Valor do Bem-Estar: O Fundamento da Economia da Felicidade

A base teórica que sustenta a gestão do bem-estar em ambientes corporativos reside na Economia da Felicidade, um campo interdisciplinar que desafia o paradigma econômico tradicional. Por décadas, o sucesso de uma nação e, por extensão, de uma empresa, foi medido quase exclusivamente pelo crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) e pela renda per capita (Stiglitz; Sen; Fitoussi, 2009). Contudo, a partir da segunda metade do século XX, esta abordagem foi posta em xeque, por não conseguir capturar o progresso social ou o bem-estar real dos indivíduos.

O conceito fundador da área é o Paradoxo de Easterlin, introduzido pelo economista Richard A. Easterlin (1974). O paradoxo demonstra uma contradição: em um dado momento, indivíduos mais ricos são, em média, mais felizes do que os mais pobres. Entretanto, ao longo do tempo, o aumento da renda média de um país não se traduz em um aumento sustentado da felicidade média da população. Esse achado sugere que, após um certo nível de desenvolvimento que garante as necessidades básicas, a felicidade é determinada menos pela riqueza absoluta e mais por fatores relativos, como a comparação social (Easterlin, 2001).

Diante dessa limitação, a Economia da Felicidade propôs um deslocamento do foco do PIB para o Bem-Estar Subjetivo (*Subjective Well-Being* - SWB) como a medida primária de progresso. O SWB é definido por dois eixos centrais, que se tornam cruciais para a gestão de pessoas: o Hedonismo, que se refere a satisfação geral com a vida, caracterizando-se numa avaliação cognitiva, e a Eudaimonia, que se refere à frequência de emoções positivas *versus* negativas no dia a dia, caracterizando-se no bem-estar emocional (Dias, 2020).

Essa distinção é vital, pois a pesquisa demonstrou que a renda tem impactos diferentes sobre os dois eixos. Kahneman e Deaton (2010) constataram que, embora o aumento da renda continue a melhorar a avaliação cognitiva da vida (satisfação geral), o bem-estar emocional diário se estabiliza após a satisfação das necessidades básicas, atingindo um ponto de saturação. Portanto, o dinheiro resolve a insatisfação, mas não sustenta a felicidade.

A conclusão para a gestão é que as estratégias de melhoria do clima organizacional devem ir além da remuneração. Elas devem focar nos fatores não-monetários, que comprovadamente impactam o bem-estar eudaimônico, como o Apoio Social, a Confiança e o Propósito (Helliwell; Huang, 2010). Esta tese é corroborada no ambiente corporativo, no qual

se observa que a satisfação com os objetivos da organização pode ter um peso maior na felicidade do colaborador do que a satisfação com o salário (Ribeiro *et al.*, 2022).

Assim, a Economia da Felicidade fornece o fundamento teórico para que a gestão do bem-estar seja vista como um investimento estratégico em recursos humanos, alinhando-se com a Psicologia Positiva para promover o florescimento do colaborador.

2.2 A Base Psicológica: Psicologia Positiva e Modelos de Florescimento

O “pai” da Psicologia Positiva (PP), Seligman (2011), define que a PP é o que escolhemos pelo nosso próprio interesse, para aumentar o tamanho de satisfação da nossa vida no planeta e fazê-la valer a pena. Esse conceito de Psicologia Positiva foi um movimento que mudou o foco constante da Psicologia da Patologia para o funcionamento humano e os seus pontos fortes. Se aplicado na teoria do bem-estar, ela é plural e diferente: trata-se de aumentar o Florescimento (*Flourishing*) na sua própria vida e no planeta. Portanto, o objetivo da psicologia positiva na teoria do bem-estar é mensurar e construir o florescimento humano.

Felicia Huppert e Timothy So, da Universidade de Cambridge, definiram e mensuraram o Florescimento (*Flourishing*) em cada uma das 23 nações da União Europeia. A sua definição de Florescimento é o espírito da teoria do bem-estar: para florescer, um indivíduo precisa ter todas as “características principais” apresentadas na Tabela 1 e pelo menos três dos seis “recursos adicionais”.

Quadro 1: Características para o Florescimento

Características principais	Recursos adicionais
Emoções Positivas Envolvimento, interesse Significado, propósito	Autoestima Otimismo Resiliência Vitalidade Autodeterminação Relacionamentos Positivos

Fonte: Adaptado de Seligman (2011)

Segundo Seligman (2011), o bem-estar tem cinco elementos mensuráveis, que são o elemento do modelo PERMA, criado por ele. O PERMA consiste em: *Positive emotion*

(Emoção positiva), *Engagement* (Engajamento), *Relationships* (Relacionamentos), *Meaning* (Propósito) e *Achievement* (Realizações). Nenhum elemento define o bem-estar, porém todos contribuem para ele. No contexto empresarial, o *Engagement* e o *Meaning* se tornam os elementos mais importantes, já que são diretamente aplicáveis aos desenhos de cargos, visto que o Engajamento seria o estado de atenção plenamente focado, conhecido como fluxo, que ocorre quando se encontra a combinação perfeita entre atividades e habilidades. Todos precisamos de algo que nos absorva, criando um fluxo de imersão satisfatório na tarefa ou atividade. O Propósito é algo que se busca desde os primórdios da humanidade, pertencer e/ou servir a algo maior que nós mesmos nos ajuda a nos concentrar no que realmente importa diante de adversidades.

De acordo com Lyubomirsky; King e Diener (2005):

As evidências transversais revelam que os trabalhadores felizes desfrutam de múltiplas vantagens em relação aos seus colegas menos felizes. Indivíduos com alto nível de bem-estar subjetivo têm maior probabilidade de conseguir entrevistas de emprego, de serem avaliados mais positivamente pelos supervisores após a contratação, de apresentarem desempenho e produtividade superiores e de lidarem melhor com cargos gerenciais. Eles também têm menor probabilidade de apresentar comportamentos contraproducentes no ambiente de trabalho e de sofrerem de burnout.

Nesse contexto, o bem-estar não é apenas o resultado do processo, ele é um precursor para atingir o sucesso. Se os colaboradores estão mais felizes devido ao seu bem-estar ser mais valorizado, ele tem maior produtividade, saúde e performance na empresa.

Nesse sentido, Ryan e Deci (1981) desenvolveram a Teoria de Autodeterminação (TAD), articulando uma metateoria, que enquadra estudos motivacionais. Essa teoria formal apresenta a ideia principal de que o bem-estar psicológico pode ser alcançado a partir da autodeterminação, utilizando fontes intrínsecas e extrínsecas variadas de motivação.

Considerando a visão eudaimônica, nenhum outro fenômeno reflete o potencial da natureza humana quanto a natureza intrínseca, a propensão a encontrar novidades e desafios, a ampliação e o exercício das suas capacidades, de procurar e conhecer, realizando ações pela satisfação inerente à própria atividade. Esse termo serve de contraste para a motivação extrínseca, que se refere à realização de uma atividade com o objetivo de alcançar um resultado específico, visto como uma recompensa (Ryan; Deci, 1981).

Inegavelmente, atualmente, a motivação extrínseca é muito importante para os colaboradores, entretanto, o foco deve ser o de mover a motivação dos empregados do controle externo para a satisfação interna, garantindo benefícios em longo prazo e diminuindo a taxa de rotatividade.

Faz-se necessário atender às necessidades psicológicas básicas, que pautam a teoria. A primeira delas é a autonomia, analisada aqui pela abordagem de Appel-Silva; Wendt e Argimon (2010 *apud* Sheldon *et al.*, 2004), que ressaltam: “A autonomia, para a SDT, não tem relação com o sentido semântico usado no senso comum, mas se traduz em um “senso de eu”, que diz respeito à noção da pessoa individual, singular e distinta das outras”.

A segunda é a competência e conforme Appel-Silva; Wendt e Argimon (2010 *apud* Deci; Ryan, 2000; Sheldon; Bettencourt, 2002), “A necessidade de competência [...], por sua vez, está relacionada à adaptação ao ambiente e se refere à aprendizagem de um modo geral e também ao desenvolvimento cognitivo”.

Por último, têm-se os relacionamentos. Para Appel-Silva; Wendt e Argimon (2010 *apud* Deci; Ryan, 2000), “Da necessidade de vínculo social, origina-se a procura por relacionamentos com outras pessoas, grupos ou comunidades, [...] origina-se, também, a preocupação, a responsabilidade, a sensibilidade e o apoio nos relacionamentos afetivos. Essa última necessidade é importante para a aquisição dos regulamentos sociais (normas, regras e valores), pois é pelos vínculos com os outros que ocorre a aprendizagem”.

Em suma, a satisfação dessas três necessidades básicas - autonomia, competência e relacionamentos -, é o que leva diretamente ao desenvolvimento da Eudaimonia e a motivação intrínseca, que é a mais sustentável e se alinha com o Propósito (*Meaning*). Além disso, quanto maior for o Propósito do empregado, maior será sua satisfação com o trabalho, portanto, menor será a rotatividade da empresa.

Além disso, Luthens *et al.* (2007) apresentam o conceito do Capital Psicológico Positivo (*Positive Psychological Capital - PsyCap*), que são conceitos combinados de autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência, que afetam diretamente o desenvolvimento profissional e o bem-estar dos membros na empresa. Esses aspectos não se tratam como traços de personalidade fixos, mas recursos passíveis de desenvolvimento.

De acordo com Luthans *et al.* (2007, p. 3):

Esta construção composta foi definido como ‘o estado psicológico positivo de desenvolvimento de um indivíduo e é caracterizado por: (1) ter confiança (autoeficácia) para assumir e fazer o esforço necessário para ter sucesso em tarefas desafiadoras; (2) fazer uma atribuição positiva (otimismo) sobre ter sucesso agora e no futuro; (3) perseverar em direção aos objetivos e, quando necessário, redirecionar os caminhos para os objetivos (esperança) a fim de ter sucesso; e (4) quando assolado por problemas e adversidades, sustentar-se e recuperar-se e até mesmo ir além (resiliência) para alcançar o sucesso’.

Portanto, o modelo PERMA (Emoção positiva, Engajamento, Relacionamentos, Propósito e Realizações), o alvo central da Psicologia Positiva, define o objetivo e os domínios mensuráveis para uma vida florescente. A Teoria da Autodeterminação (TAD) explica a alavancagem essencial para alcançar esse alvo, especificando que a satisfação das necessidades psicológicas básicas (Autonomia, Competência e Relacionamento) impulsiona a motivação intrínseca sustentável. Finalmente, o PsyCap (Com seus elementos de Autoeficácia, Otimismo, Esperança e Resiliência) fornece os recursos e as capacidades individuais práticos para persistir e prosperar em direção a esse florescimento.

2.3 Felicidade Organizacional (FO) e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) – Conceitos Aplicados

A Felicidade Organizacional (FO) pode ser considerada como uma área “guarda-chuva”, já que é uma fusão entre várias disciplinas que hospeda (como a Gestão de Pessoas, Economia da Felicidade e Sociologia das Organizações) e une vários estudos. Mesmo com esse conceito amplo, a FO ainda se baseia em emoções positivas, engajamento e satisfação no trabalho. Enquanto o conceito da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) evoluiu ao longo dos anos, deixando de ser apenas ergonômica e financeira para abraçar aspectos emocionais e sociais, está ligada à perspectiva humanista da gerência e acontece quando a organização e seus funcionários são vistos como um todo integrado, sob uma perspectiva biopsicossocial, voltada para a proteção e crescimento dos funcionários (Ribeiro *et al.*, 2022).

Segundo Walton (1973),

A expressão ‘Qualidade de Vida no Trabalho’ sugere abrangência. O conceito engloba, porém, é mais amplo do que os objetivos de uma longa série de leis que começaram no início do século XX. Como leis contra o trabalho infantil, a Lei de Normas Justas de Trabalho (Fair Labor Standards Act), que estabeleceu a jornada de oito horas e a semana de trabalho de quarenta horas, e leis de indenização trabalhista, que protegeram o trabalhador acidentado no trabalho e eliminaram muitas condições de trabalho perigosas. [...] O conceito de qualidade de vida no trabalho na década de 1970, no entanto, deve incluir os valores que estavam no cerne desses movimentos de reforma anteriores. Deve também incluir necessidades e aspirações humanas recentemente enfatizadas, como o desejo por um empregador socialmente responsável.

Ainda segundo Walton (1973), existem alguns critérios para a Qualidade de Vida no Trabalho e são divididos em oito categorias conceituais principais, que vêm da remuneração adequada e justa pelo trabalho, relevância social do trabalho, como também o uso e desenvolvimento de capacidades. São essas: Remuneração Adequada e Justa, Condições de

Trabalho Seguras e Saudáveis, Oportunidade Imediata para Utilizar e Desenvolver as Capacidades Humanas, Oportunidade Futura de Crescimento e Segurança Contínuos, Integração Social na Organização do Trabalho, Constitucionalismo na Organização do Trabalho, Trabalho e o Espaço de Vida Total e a Relevância Social da Vida no Trabalho.

A diferença entre a QVT e a FO se encontra nos seus contextos. Enquanto a QVT foca nas condições que são oferecidas ao colaborador, a FO foca no estado psicológico experimentado por ele.

A ascensão da FO está ligada à valorização do capital humano e à visão do Marketing Interno, visto que o colaborador é tratado como o primeiro cliente da organização. De acordo com Ribeiro *et al.* (2022), o Marketing Interno tem o objetivo de influenciar de maneira positiva os funcionários, de modo que possa ser implementada uma noção partilhada dos negócios. Além disso, o endomarketing, como também é nomeado, baseia-se no princípio de que são necessários colaboradores satisfeitos dentro da empresa para que os clientes externos, denominados consumidores, também possam ficar satisfeitos.

Desse modo, os construtos da QVT e FO só geram valor em longo prazo, quando conseguem satisfazer as necessidades da Teoria da Autodeterminação, visto que as estratégias baseadas na FO devem maximizar a autonomia para ser feito o que é necessário, a competência para se adaptar ao ambiente e os relacionamentos para aquisição dos regulamentos sociais, alcançando o bem-estar psicológico satisfatório. Isso é necessário, pois nos seres humanos, a motivação intrínseca não é a única forma de motivação ou mesmo de atividade intencional, porém, essa é uma forma abrangente e importante (Ryan; Deci, 2000). Gera-se, assim, uma motivação de suma importância para a vida do colaborador.

O enfoque na Eudaimonia e a distinção em relação ao Hedonismo adquirem relevância estratégica, ao serem confrontadas com os achados empíricos em ambientes de trabalho. Nos estudos de campo que analisaram os construtos de Felicidade Organizacional (FO) e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), é recorrente a observação de que a satisfação com a remuneração tende a ter uma baixa correlação com o bem-estar geral e o Engajamento (*engagement*) do colaborador, especialmente em médias e grandes empresas em que as necessidades básicas já estão supridas (Ribeiro *et al.*, 2022).

Em contraste, o mesmo estudo aponta que a satisfação com os objetivos e o propósito da organização demonstra ser um preditor significativamente mais forte de felicidade. Essa evidência reforça a validade da Teoria da Autodeterminação (TAD) no contexto corporativo, indicando que o investimento em fatores de Propósito (*Meaning*, do modelo PERMA) e o

alinhamento de valores fornecem uma motivação intrínseca mais poderosa e sustentável, superando o efeito de adaptação hedônica associado aos ganhos financeiros.

A eficácia desses modelos de gestão e a capacidade de transformar a satisfação individual em um diferencial estratégico para a empresa são, em última análise, refletidas na percepção coletiva dos colaboradores sobre o seu local de trabalho. Essa percepção é o cerne do Clima Organizacional.

2.4 O Clima Organizacional como Resultado do Bem-Estar

O Clima Organizacional se difere da Cultura Organizacional. De acordo com Chiavenato (2014, p. 154), “A cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas que é compartilhado por todos os membros de uma organização [...]”. Enquanto o clima se manifesta de maneira superficial, sendo mais dinâmico e podendo ser mensurável por pesquisas, a cultura é a raiz da empresa.

Nesse sentido, Dias (2011) define a Cultura Organizacional como um conjunto de crenças, valores e normas compartilhados que conferem identidade à instituição e orientam a ação de seus membros. O autor ressalta que a cultura é o alicerce sobre o qual o clima se sustenta: enquanto a cultura possui um caráter mais permanente e profundo, o clima organizacional retrata o grau de satisfação imediato das pessoas, funcionando como um indicador que aponta a predisposição dos colaboradores em apoiar novas filosofias gerenciais ou mudanças internas.

Segundo Litwin e Stringer (1969, p. 1),

[...] o Clima Organizacional refere-se a um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente pelas pessoas que vivem e trabalham nesse ambiente e que se presume influenciarem sua motivação e comportamento [...].

A eficácia da gestão do bem-estar é melhor refletida no clima organizacional, pois um clima positivo é a prova coletiva de que as Necessidades Psicológicas Básicas (TAD de Ryan e Deci (2000)¹) de Autonomia, Competência e Vínculo estão sendo satisfeitas pela liderança e pelas práticas da empresa. Existe, portanto, uma conexão em razão de que a gestão deve

¹ A Teoria da Autodeterminação (TAD) propõe que o bem-estar e a motivação intrínseca dependem da satisfação de três necessidades psicológicas inatas: Autonomia (autodireção), Competência (eficácia) e Relacionamento (pertencimento).

fornecer intencionalmente essas necessidades (TAD), para que os colaboradores experimentem bem-estar, o que se manifesta em um clima favorável.

Segundo a definição de Edmondson (2004), a segurança psicológica se refere às percepções dos indivíduos acerca das repercussões dos riscos interpessoais no seu contexto laboral. Trata-se de convicções implícitas sobre a maneira como os demais responderão quando um indivíduo se coloca em uma situação de vulnerabilidade, como ao formular uma pergunta, solicitar um retorno, reconhecer uma falha ou sugerir uma ideia inovadora. Por isso, um gesto que seria inimaginável em um grupo de trabalho pode ser realizado sem hesitação em outro, em decorrência das distintas crenças sobre as possíveis reações entre as pessoas. Esse termo está relacionado à Resiliência do Capital Psicológico de Luthans, pois um ambiente seguro permite que o funcionário se mantenha motivado e se esforce mais para alcançar os seus objetivos, sem medo de punições por falhas.

Outro componente essencial para o florescimento de um Clima Organizacional positivo é o Apoio Social e a qualidade dos vínculos interpessoais. A necessidade de Relacionamentos é uma das três necessidades psicológicas universais, segundo Ryan e Deci (2000), e atua como um fator de proteção contra o estresse. Pesquisas que ligam o bem-estar ao Capital Social no trabalho (Helliwell; Huang, 2010) mostram que a confiança mútua entre colegas e a qualidade dos relacionamentos são preditores-chave da satisfação e do bem-estar geral das pessoas. Assim, um clima de apoio mútuo, que diminui inseguranças e evita a competição destrutiva, reflete diretamente a satisfação da necessidade de Relacionamento, fazendo com que os colaboradores se sintam valorizados e parte de uma comunidade.

A criação de um Clima Organizacional robusto e duradouro depende, sobretudo, do estímulo ao Propósito e ao significado do trabalho. Este componente atende à necessidade Eudaimônica (*Meaning* no modelo PERMA de Seligman²), sendo o oposto da alienação. Um clima positivo emerge quando o colaborador compreende e se identifica com a missão da empresa, sentindo que as suas tarefas diárias contribuem para um objetivo maior.

A gestão deve, portanto, estruturar o ambiente para que o colaborador possa exercer a Autonomia (Ryan; Deci, 2000) na forma como executa o seu trabalho, permitindo-lhe alinhar suas ações com seus valores pessoais. Esse alinhamento é fundamental para a motivação intrínseca e para criar um ambiente de Engajamento, no qual o indivíduo não apenas aprecia as

² O modelo PERMA, de Martin Seligman, identifica cinco pilares para o florescimento: P (*Positive Emotion*), E (*Engagement*), R (*Relationships*), M (*Meaning*) e A (*Achievement*).

condições (Hedonia), mas também sente que está prosperando (Eudaimonia), pelas suas contribuições à organização.

A qualidade do Clima Organizacional transcende o mero conforto e se estabelece como um ativo estratégico mensurável. Um ambiente no qual prevalecem a Segurança Psicológica, o Apoio Social e o Propósito, fatores esses que são Eudaimônicos, impacta diretamente os resultados de negócio, reduzindo os custos operacionais. Ao promover a satisfação e o bem-estar dos colaboradores, as empresas conseguem mitigar fatores de risco que levam ao absenteísmo e à rotatividade (*turnover*), o que implica menos gastos com recrutamento e treinamento. O Clima Organizacional, quando orientado pelos princípios da Economia da Felicidade, se transforma em um investimento de alto retorno, pois a satisfação e a lealdade do colaborador se convertem em maior produtividade e retenção de Capital Humano e Psicológico (Luthans, 2004).

Após definir o Clima Organizacional como o indicador de sucesso das políticas de bem-estar, a análise deve voltar-se para a ação. A compreensão de que o clima é moldado pela satisfação das necessidades de Autonomia, Competência e Vínculo (TAD) exige que a gestão empregue ferramentas práticas para atender a esses pilares.

2.5 Estratégias Eudaimônicas de Gestão

De acordo com Wrzesniewski e Dutton (2001), *Job Crafting*, em português Redesenho do Trabalho, é um conceito que visa capturar as ações que os funcionários realizam para moldar, adaptar e redefinir os seus trabalhos. Este também é um ato psicológico, social e físico, no qual pistas sobre os limites físicos da obra são lidas e interpretadas por “artesãos” motivados. Isso torna um procedimento criativo e arranjado, que capta como os colaboradores adaptam o seu trabalho. Essa estratégia, iniciada pelo funcionário, de redesenho do trabalho (*Job Design*), contrasta com o desenho tradicional, que é iniciado pela gestão.

O *Job Crafting* se manifesta em três dimensões principais, permitindo ao colaborador redesenhar o seu papel de forma estratégica. Primeiro, o Artesanato da Tarefa (*Task Crafting*), que consiste em adicionar ou remover tarefas, ajustar o tempo ou esforço gasto nelas e redesenhar os aspectos dessas tarefas (Wrzesniewski *et al.* 2013), atendendo à necessidade de Competência da Teoria da Autodeterminação (TAD), permite que o colaborador aproveite melhor as suas habilidades.

Segundo, há o Artesanato Relacional (*Relational Crafting*), que consiste em criar e/ou manter relacionamentos com outras pessoas no trabalho e passar mais tempo com pessoas da

sua preferência (Wrzesniewski *et al.* 2013), fortalecendo o Vínculo (TAD) e o Relacionamento (PERMA).

Por fim, o Artesanato Cognitivo (*Cognitive Crafting*) consiste nos esforços dos funcionários para perceber e interpretar as suas tarefas, relacionamentos ou trabalho como um todo, conectando-as a um significado maior (Wrzesniewski *et al.* 2013) ou Propósito (PERMA). Ao permitir que o colaborador personalize a sua função, a gestão investe diretamente na Autonomia e na motivação intrínseca, fatores comprovadamente superiores ao incentivo financeiro para o engajamento sustentável.

Embora o *Job Crafting* seja essencialmente uma iniciativa individual, o sucesso da sua prática depende da criação de um contexto organizacional permissivo e de apoio. A gestão tem o papel essencial de criar a Segurança Psicológica (Edmondson, 2004) necessária para que os colaboradores se sintam seguros para inovar, experimentar e, até mesmo, cometer erros no processo de redesenho das suas funções. O ambiente deve ser caracterizado pela Confiança, pois só onde há tolerância à falha o colaborador se sentirá à vontade para exercer a Autonomia e a iniciativa. Sem um clima organizacional favorável, a iniciativa de *Job Crafting* é inibida pelo medo de consequências negativas, limitando o desenvolvimento do Capital Psicológico (Luthans, 2004) e a capacidade de florescimento do indivíduo.

A necessidade de Relacionamento é uma das três necessidades psicológicas universais (Ryan e Deci) e atua como um fator de proteção contra o estresse. A pesquisa de Helliwell e Huang (2010), ao analisar o bem-estar e o Capital Social no ambiente de trabalho, enfatiza que a confiança mútua entre colegas e a satisfação com as relações são preditores essenciais da felicidade e do bem-estar geral. Dessa forma, um clima de apoio mútuo, que reduz a insegurança e a competição destrutiva, é um reflexo direto da satisfação da necessidade de Relacionamento, garantindo que os colaboradores se sintam valorizados e parte de uma comunidade, o que é fundamental para a criação de um ambiente de trabalho próspero.

O modelo de Liderança Servidora (*Servant Leadership*), apresentado por Greenleaf (1997), emerge como o estilo de liderança ideal para a gestão eudaimônica, pois se baseia na premissa de que o líder existe para servir e desenvolver a equipe, em vez de dominá-la. Esta abordagem inverte a hierarquia tradicional do poder e é fundamentada em princípios como a escuta ativa, a empatia, o empoderamento e um forte foco no crescimento pessoal e profissional da equipe (Spears, 2016). Em vez de usar a autoridade para controlar a equipe (motivação extrínseca), o líder servidor utiliza a influência e o suporte para capacitar o colaborador, criando uma base de confiança mútua e preparando o indivíduo para a autonomia, o que é fundamental para incentivar um clima organizacional positivo.

A Liderança Servidora atua como um catalisador direto das necessidades psicológicas da TAD. O empoderamento e a delegação de tarefas atendem à necessidade de Autonomia; o foco em *coaching* e *mentoring* atende à necessidade de Competência, aumentando o senso de Autoeficácia e Esperança do Capital Psicológico (Luthans, 2004). O forte foco em comunidade e o cuidado genuíno com o indivíduo satisfazem a necessidade de Relacionamentos. Ao atuar ativamente no desenvolvimento dos recursos internos do colaborador, o líder servidor não só melhora o desempenho, como também constrói a Resiliência da equipe, garantindo que o bem-estar seja um estado sustentável e não apenas uma ocorrência pontual.

Em síntese, foi estabelecido que o sucesso organizacional moderno é intrinsecamente ligado ao Bem-Estar Eudaimônico. A Felicidade Organizacional (FO) e a QVT são as arenas de aplicação desses princípios e sua eficácia é mensurada no Clima Organizacional. O caminho para a excelência passa, inevitavelmente, pelas Estratégias Eudaimônicas de Gestão, como o *Job Crafting* e a Liderança Servidora. Ao integrar estas ferramentas, a gestão transforma a teoria em prática, criando o ciclo virtuoso de Autonomia, Propósito e Confiança, que eleva o Clima Organizacional, mitiga custos operacionais e cumpre o objetivo de criar um modelo de gestão mais eficiente e humano.

3 METODOLOGIA

O desenvolvimento deste trabalho se baseou em uma pesquisa descritiva, uma vez que expõe as características de fenômenos já existentes e estabelece correlações entre eles. Foi realizada uma pesquisa focada na compreensão e no avanço dos conceitos teóricos da Economia da Felicidade, Psicologia Positiva e QVT, aplicados ao ambiente organizacional.

De acordo com Gil (2002), a pesquisa descritiva visa, fundamentalmente, a descrição das particularidades de uma dada população ou fenômeno, bem como o estabelecimento de interconexões ou relações entre as variáveis estudadas. Nesta pesquisa, foram estabelecidas relações entre conceitos já existentes na literatura, sendo alguns destes: bem-estar, estratégias de gestão e clima organizacional, tornando-se fundamental para embasar a proposta de aperfeiçoamento da gestão.

Quanto aos procedimentos técnicos, foi elaborada uma pesquisa bibliográfica, desenvolvida com base em um material já elaborado, constituído, principalmente, de livros e artigos científicos (Gil, 2002). Os materiais consultados incluem artigos científicos, livros, teses e outras fontes acadêmicas significativas.

A pesquisa das fontes foi realizada em bases de dados de alto impacto e credibilidade acadêmica, incluindo: SciELO, Google Acadêmico e Periódicos CAPES. O recorte temporal ocorreu de 2010 a 2025, priorizando publicações dos últimos anos para garantir a análise de estratégias e conceitos contemporâneos na área de Gestão de Pessoas e Psicologia Positiva. Entretanto, foram considerados também materiais exceções de obras precursoras. Dessa maneira, as palavras-chave utilizadas incluem: “Economia da Felicidade”; “Felicidade Organizacional”; “QVT”; “Job Crafting”, “Liderança Servidora”, dentre outras.

No processo de triagem sistemática, foram inicialmente identificados em média de 20 estudos por meio da leitura de títulos e resumos. Após a aplicação do critério de relevância direta com as estratégias eudaimônicas, a amostra final foi composta por 11 obras periódicas, as quais foram submetidas à análise integral e compuseram o corpo teórico e a discussão de resultados desta pesquisa.

A técnica de análise central utilizada foi a Análise de Conteúdo (Bardin, 2016). Esta técnica permitiu a triagem, a categorização e a interpretação das informações extraídas das fontes primárias selecionadas. O processo envolveu, inicialmente, a leitura dos títulos e resumos e, posteriormente, a leitura integral dos documentos, para a extração de dados relevantes. Essa abordagem sistemática garantiu a fidedignidade das informações e a sustentação acadêmica dos argumentos apresentados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Análise dos Fatores de Bem-Estar: A Supremacia da Eudaimonia

A revisão da literatura confirmou novas evidências, em relação ao modelo econômico tradicional como guia para o bem-estar sustentável no trabalho. A tese central, validada pelo Paradoxo de Easterlin (Easterlin, 1974), estabelece que o crescimento da renda, após atender às necessidades básicas, não se traduz em um aumento linear da felicidade em longo prazo. Essa limitação impõe uma distinção fundamental para a gestão: o Bem-Estar Hedônico (prazer momentâneo, satisfação material) e o Bem-Estar Eudaimônico (propósito, significado e desenvolvimento).

A evidência aponta que o foco do bem-estar não deve estar somente nos fatores monetários para os fatores relacionais e intrínsecos. A pesquisa de Kahneman e Deaton (2010) demonstrou que a renda tem um limite de saturação para o bem-estar emocional diário, embora continue a influenciar a avaliação geral da vida. Isso significa que, na empresa, o aumento salarial resolve a insatisfação imediata, mas não garante o florescimento (Dias, 2020), que depende da satisfação das necessidades de Autonomia, Competência e Vínculo da Teoria da Autodeterminação (Ryan; Deci, 2000).

A supremacia da Eudaimonia é reforçada por dados empíricos no ambiente corporativo. Estudos demonstram que a satisfação com os objetivos e o propósito da organização apresenta correlação significativamente maior com a felicidade do colaborador do que a satisfação com a remuneração (Ribeiro *et al.*, 2022). Tais achados validam a premissa de que a gestão eficaz do bem-estar deve priorizar a conexão com o Propósito (o “M” do PERMA) e o ambiente social, pois são esses os verdadeiros motores do engajamento sustentável e da motivação intrínseca.

4.2 Estratégias Eudaimônicas e o Impacto no Clima Organizacional

A busca da investigação das estratégias de gestão foi cumprida com a identificação do *Job Crafting* e da Liderança Servidora como as principais intervenções Eudaimônicas. Essas estratégias são a ponte entre a teoria psicológica e o resultado prático no Clima Organizacional.

O *Job Crafting* (Wrzesniewski; Dutton, 2001) atua como uma ferramenta fundamental para satisfazer as necessidades de Autonomia e Propósito. Ao permitir que o colaborador redesenhe as suas tarefas, relações ou a percepção do seu trabalho (Artesanato Cognitivo), a gestão estimula diretamente a motivação intrínseca e o senso de controle. Essa estratégia, no

entanto, só prospera em um Clima Organizacional que garanta a Segurança Psicológica, no qual o colaborador se sinta seguro para inovar e assumir riscos, sem medo de punição.

Paralelamente, a Liderança Servidora (Greenleaf, 1991) se estabelece como o estilo de gestão ideal para multiplicar um clima de apoio. Ao focar no desenvolvimento, empoderamento e escuta ativa da equipe, o líder atende às necessidades de Competência e Relacionamento (TAD). Esse estilo de liderança é primordial para construir o Capital Psicológico (Luthans, 2004) da equipe, aumentando Autoeficácia, Otimismo, Esperança e Resiliência, fortalecendo o Apoio Social e a Confiança Mútua no ambiente de trabalho (Helliwell; Huang, 2010).

A combinação dessas estratégias leva diretamente à melhoria do Clima Organizacional que, conforme estabelecido, é o reflexo coletivo da satisfação dessas necessidades Eudaimônicas. Um clima positivo resultante dessa gestão não é apenas um fator suave, mas um ativo que impacta diretamente a performance, pois reduz os custos operacionais com absenteísmo e rotatividade (*turnover*).

4.3 Proposta de Recomendações para a Otimização da Gestão

Com base na síntese dos resultados obtidos na revisão de literatura, o estudo propõe um conjunto de intervenções gerenciais coesas e integradas. Essas recomendações visam otimizar o ambiente organizacional, ao priorizar o foco Eudaimônico (propósito e desenvolvimento) sobre o foco puramente hedônico (recompensa imediata), consolidando as estratégias que comprovadamente satisfazem as necessidades de Autonomia, Competência e Relacionamento.

A primeira área de intervenção é o Redesenho da Liderança para o desenvolvimento, que se materializa na implementação de um programa de treinamento focado em Liderança Servidora. Essa ação garante que o líder atue como treinador e mentor, o que, por sua vez, desenvolve a Competência do colaborador e consolida a Segurança Psicológica na equipe. Complementarmente, a gestão deve desenvolver uma cultura de Autonomia e Propósito, encorajando o *Job Crafting*. Ao delegar margens de liberdade para que os colaboradores personalizem as suas tarefas e desenvolvam o Artesanato Cognitivo, a gestão aumenta diretamente a Autonomia e o Propósito (M do PERMA), garantindo um engajamento intrínseco mais forte.

Por fim, a terceira área é a adoção de Métricas de Bem-Estar e Capital Social. Conforme Helliwell e Huang (2010), é preciso utilizar indicadores de Clima Organizacional que avaliem a percepção de Apoio Social e Confiança Mútua, em vez de focar apenas em satisfação salarial. Esse monitoramento estratégico do Capital Social é vital para direcionar os investimentos para

os fatores que comprovadamente geram o florescimento, solidificando o Clima Organizacional como um ativo competitivo e um reflexo direto da gestão Eudaimônica.

4.4 Considerações Finais do Capítulo

A análise dos resultados demonstra que a gestão do bem-estar baseada na Economia da Felicidade e na Psicologia Positiva oferece um modelo de gestão válido, capaz de gerar valor tanto para o colaborador (florescimento) quanto para a organização (performance e retenção). É necessária a adoção de uma estrutura que priorize as necessidades de Autonomia, Competência e Relacionamento por estratégias como o *Job Crafting* e a Liderança Servidora. Essa abordagem não apenas melhora o Clima Organizacional, mas o transforma em uma vantagem competitiva sustentável, comprovando a eficácia e a necessidade de um olhar Eudaimônico na Gestão de Pessoas.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo analisou como a aplicação dos princípios da Economia da Felicidade na gestão do bem-estar pode melhorar o clima organizacional em empresas de médio e grande porte. A revisão bibliográfica mostrou que a gestão do bem-estar é uma escolha estratégica para o desenvolvimento de capital humano.

O principal achado do trabalho é a confirmação da importância do Bem-Estar Eudaimônico em relação ao Hedônico no ambiente corporativo. A ineficácia da compensação financeira como motor de engajamento em longo prazo confirma a necessidade de priorizar os fatores internos: Autonomia, Competência e Relacionamento. Assim, a pesquisa responde à sua Pergunta Norteadora, ao mostrar que a melhoria do clima organizacional é um resultado direto da satisfação dessas necessidades psicológicas.

O estudo enfatizou o *Job Crafting* como a ferramenta que maximiza a Autonomia e Propósito do colaborador, e a Liderança Servidora como o estilo de gestão que fortalece o Relacionamento e a Competência, funcionando como multiplicador do Capital Social e da Segurança Psicológica. A junção dessas estratégias leva a um Clima Organizacional mais forte e menos suscetível ao absenteísmo e à rotatividade, tornando-o um ativo competitivo. As recomendações propostas, focadas na reestruturação da liderança, no incentivo ao Job Crafting e no uso de métricas eudaimônicas, oferecem o caminho prático para que as organizações coloquem a teoria em prática na gestão.

O estudo apresenta uma base teórica válida, mas, por ser de natureza bibliográfica, sua principal limitação é a falta de dados primários. Nesse sentido, para complementar e validar o modelo teórico, sugere-se que futuros estudos realizem estudos de caso nas empresas brasileiras que adotaram a Liderança Servidora para medir o seu impacto direto no Clima Organizacional e no Capital Psicológico (PsyCap). Também é sugerido investigar a relação entre a prática de Job Crafting e indicadores de Capital Social no Trabalho, bem como desenvolver e validar escalas para medir esses construtos em Língua Portuguesa, tornando a gestão do bem-estar eudaimônico mais objetiva e mensurável para o mercado corporativo nacional.

REFERÊNCIAS

- APPEL-SILVA, Marli; WELTER WENDT, Guilherme; IRACEMA DE LIMA ARGIMON, Irani. A teoria da autodeterminação e as influências socioculturais sobre a identidade. **Psicol. rev. (Belo Horizonte)**, Belo Horizonte, v. 16, n. 2, p. 351-369, ago. 2010. Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-11682010000200008&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 25 nov. 2025.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Barueri, SP: Editora Manole, 2014.
- DIAS, H. C. S. **O conceito de felicidade e bem-estar na perspectiva da psicologia positiva**. Orientador: Kumamoto, Laura Helena Montenegro Carneiro da Cunha. 2020. 53 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Psicologia) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2020. Acesso em: 04 set. 2025.
- DIAS, Reinaldo. **Sociologia e administração**. 2. ed. São Paulo: Alínea, 2011.
- EASTERLIN, Richard A. Does economic growth improve the human lot? Some empirical evidence. *In: Nations and households in economic growth*. New Jersey: Academic press, 1974. p. 89-125.
- EASTERLIN, Richard A. Income and happiness: Towards a unified theory. **The economic journal**, Oxford, v. 111, n. 473, p. 465-484, jul. 2001.
- EDMONDSON, Amy C.; KRAMER, Roderick M.; COOK, Karen S. Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. **Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches**, *New York*, v. 12, n. 2004, p. 239-272, 2004.
- GIL, Antonio Carlos *et al.* **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GREENLEAF, Robert K. **The servant as leader**. South Orange, NJ: University of Notre Dame Press, 1997.
- HELLIWELL, John F.; HUANG, Haifang. How's the job? Well-being and social capital in the workplace. **ILR Review**, Cornell University, v. 63, n. 2, p. 205-227, 2010.
- THE GLOBAL ECONOMY. **Índice de felicidade** - Classificações de países. Disponível em: <https://pt.theglobaleconomy.com/rankings/happiness/>. Acesso em: 04 set. 2025.
- KAHNEMAN, Daniel; DEATON, Angus. High income improves evaluation of life but not emotional well-being. **Proceedings of the national academy of sciences**, Princeton, v. 107, n. 38, p. 16489-16493, 2010. Acesso em: 20 nov. 2025.
- LITWIN, G. H.; STRINGER, Robert A. **Motivation and Organizational Climate**. Londres, England: Harvard University Press, 1990. Acesso em: 10 nov. 2025.

LUTHANS, F. *et al.* **Positive psychological capital**: measurement and relationship with performance and satisfaction. **Pers. Psychol.**, Nebraska, v. 60, 541-572, 2007. Disponível em: <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1010&context=leadershipfacpub>. Acesso em: 10 nov. 2025.

LYUBOMIRSKY, Sonja; KING, Laura; DIENER, Ed. The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? **Psychological bulletin**, Washington, v. 131, n. 6, p. 803, 2005.

RIBEIRO, Ana Sofia Pereira *et al.* Felicidade Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho numa indústria joalheira. **Research, Society and Development**, Vargem Grande Paulista, v. 11, n. 4, p. e33411426965-e33411426965, 2022. Acesso em: 04 set. 2025.

RYAN, Richard M.; DECI, Edward L. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. **Contemporary educational psychology**, Elsevier, v. 25, n. 1, p. 54-67, 2000. Acesso em: 21 nov. 2025.

RYAN, Richard M.; DECI, Edward L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. **American psychologist**, Washington, D.C., v. 55, n. 1, p. 68, 2000. Acesso em: 21 nov. 2025.

SELIGMAN, Martin E. P. Florescer: uma nova compreensão sobre a natureza da felicidade e do bem-estar / Martin E. P. Seligman ; tradução Cristina Paixão Lopes. - Rio de Janeiro: Objetiva, 2012

SPEARS, Larry C.; LAWRENCE, Michele (Ed.). **Practicing servant-leadership: Succeeding through trust, bravery, and forgiveness**. Hoboken, Nova Jersey: John Wiley & Sons, 2016.

STIGLITZ, Joseph E. *et al.* **Report by the commission on the measurement of economic performance and social progress**. 2009. Disponível em: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/8131721/8131772/Stiglitz-Sen-Fitoussi-Commission-report.pdf>. Acesso em: 13 out. 2025.

WALTON, Richard E. Quality of working life: what is it? **Sloan Management Review (pre-1986)**, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973. Acesso em: 10 nov. 2025.

WRZESNIEWSKI, Amy *et al.* Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. *In: Advances in positive organizational psychology*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2013. p. 281-302

WRZESNIEWSKI, Amy; DUTTON, Jane E. Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. **Academy of management review**, Valhalla, Nova York, v. 26, n. 2, p. 179-201, 2001. Acesso em: 15 nov. 2025.