

**H(APP)Y: GESTÃO CRIATIVA DA FELICIDADE
UMA FERRAMENTA PARA GERENCIAR O CAPITAL PSICOLÓGICO NAS
ORGANIZAÇÕES**

Karen Bastos Cubas

Tatiana do Couto Garcia de Figueiredo

Orientador: Marconi Pereira

Programa: Engenharia de Produção

RIO DE JANEIRO

JULHO/2015

**H(APP)Y, GESTÃO CRIATIVA DA FELICIDADE
UMA FERRAMENTA PARA GERENCIAR O CAPITAL PSICOLÓGICO NAS
ORGANIZAÇÕES**

Karen Bastos Cubas

Tatiana do Couto Garcia de Figueiredo

Projeto final submetido ao corpo docente do instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-graduação e Pesquisa de Engenharia (COPPE) da Universidade Federal do Rio de Janeiro como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de especialista em gestão do conhecimento e inteligência empresarial.

Aprovado por:

Prof. Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti, D.Sc.

Prof. Marconi Pereira

**RIO DE JANEIRO
JULHO 2015**

CUBAS, KAREN

FIGUEIREDO, TATIANA

H(APP)Y, Gestão Criativa da Felicidade - Uma Ferramenta para a Gestão do Capital Psicológico nas Organizações

Karen Bastos Cubas; Tatiana do Couto Garcia de Figueiredo. - Rio de Janeiro, UFRJ/COPPE, 2015.

XXII, 132 p.: il.; 29,7 cm

Orientador: Marconi Pereira

Especialização (Projeto Final) - UFRJ/COPPE/Programa de Engenharia de Produção, 2015.

Referências Bibliográficas: p. XX-XX.

1. Felicidade. 2. Psicologia Positiva. 3. Aplicativo.

I. Título.

A Deus, pela oportunidade da vida; ao Marconi Pereira, pelo carinho e dedicação ao nos orientar de forma sempre acolhedora e contagiante. A todo o corpo docente do CRIE e sua secretaria em nos auxiliar na evolução no caminho da Gestão do Conhecimento. Aos nossos familiares, pela paciência e apoio na realização desse projeto. Aos amigos que apoiaram e auxiliaram inúmeras vezes com palavras e ações. A vocês, nossos sinceros agradecimentos.

RESUMO: O projeto apresenta a criação de uma ferramenta, especificamente um aplicativo, que nomeamos como H(APP)Y. Base fundamentada na Psicologia Positiva, o *app* tem por objetivo auxiliar os usuários a exercitar os Benefícios da Felicidade diariamente, disponibilizando todos os recursos geradores de uma “vida autêntica”, que consiste em experimentar emoções positivas com frequência, estando engajado nas atividades cotidianas (*flow*) e ligados à um propósito, missão. Pretendemos apresentar a necessidade de uma mudança de paradigma por parte das empresas para que elas consigam também se beneficiar da felicidade de seus colaboradores e através dos dados gerados pelo aplicativo poderem buscar novas táticas para questões antigas e melhorar o clima organizacional, elaborar estratégias de aumento da produtividade e promover o bem-estar das organizações.

Palavras-chave: felicidade, psicologia positiva, *flow*, missão de vida, aplicativo

ABSTRACT: The paper features the creation of a tool, specifically an application, which we named H(APP)Y . It's based on positive psychology and aims to help users to live the Benefits of Happiness daily , providing all resources to live an "authentic life ", which consists in experiencing positive emotions being engaged in daily activities (flow) and linked to a purpose , mission . We intend to present to companies the need for a paradigm shift so that they will be able to take the benefits from employees happiness through data generated by the application they can seek new tactics to old issues like improving organizational climate, increasing productivity strategies and promoting organizations welfare.

Keywords: *happiness, positive psychology, flow, life mission, application*

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	3
2.	BREVE RELATO SOBRE A RELAÇÃO HUMANA COM O TRABALHO – DA ERA INDUSTRIAL CLÁSSICA À ATUALIDADE.....	4
3.	PSICOLOGIA POSITIVA E CAPITAL PSICOLÓGICO POSITIVO	7
3.1.	Psicologia Positiva - Fundamentos Teóricos para o Aplicativo.....	7
3.1.1.	Felicidade Crônica.....	9
3.1.2.	Forças de Caráter e Virtudes	10
3.1.3.	Flow – Condições, Características e Consequências	12
3.1.4.	O Jeito Harvard de Ser Feliz.....	14
3.1.5.	Propósito e Missão.....	27
3.2.	Capital Psicológico e o valor agregado às Organizações	28
3.2.1	Ativos Intangíveis e o Capital Humano nas Organizações	28
3.2.2	Capital Psicológico Positivo.....	29
4.	EMPRESAS SAUDÁVEIS E RESILIENTES	31
4.1.	Empresas que aprendem	37
4.2.	Da empresa que temos para a empresa que queremos	40
5.	PROJETO.....	45
5.1.	H(APP)Y – Gestão Criativa da Felicidade.....	45
5.1.1.	Objetivo do Aplicativo	45
5.1.2.	Diferenciais competitivos do Aplicativo	46
5.1.3.	Ferramentas e Acessórios	47
5.2.	Modelo de Negócio	48
5.2.1.	Análise de Mercado	53
5.2.2.	Capitalizar os benefícios da Felicidade	55

6. CONCLUSÃO	59
7. BIBLIOGRAFIA.....	61

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho apresenta o desenvolvimento do projeto para a criação de um aplicativo que gerencie a Felicidade nas Organizações.

O principal objetivo deste projeto é atender a uma demanda existente desde as primeiras relações laborais na humanidade: tornar as pessoas mais felizes em seus trabalhos. Como as pessoas se relacionam com o trabalho atualmente? Qual é o significado de trabalho para os colaboradores de sua organização? A maioria o vê como um emprego, uma carreira ou uma missão?

Algumas organizações já trabalham com o conceito de índice de Felicidade Interna Bruta (FIB) um conceito de desenvolvimento social criado pelo rei do Butão, Jigme Singye Wangchuck, em 1972, em resposta a críticas que afirmavam que a economia do seu país crescia miseravelmente. Especialistas garantem que hoje o FIB determina o sucesso na gestão empresarial. No Brasil, empresas como a Natura já iniciaram o processo de implantação das nove dimensões do índice FIB (bem-estar psicológico, uso do tempo, vitalidade da comunidade, cultura, saúde, educação, diversidade do meio ambiente, padrão de vida e governança) que serve de ferramenta para valorizar o capital humano e, conseqüentemente, aumentar a longevidade das companhias. Este movimento apenas corrobora e ratifica um nicho crescente que anseia por soluções criativas para esta demanda.

Neste trabalho encontra-se descrito o cenário atual, a metodologia e fundamentação teórica para a criação do aplicativo, assim a proposta de um modelo de negócio. Para a realização deste projeto foi analisado um conjunto de metodologias e ferramentas, dentre elas, a Psicologia Positiva e o Capital Psicológico, a partir dos quais foi feita uma avaliação de aplicabilidade ao negócio proposto.

Levando-se em consideração que a produtividade é considerada um fator determinante para o sucesso das empresas, neste projeto pretendemos destacar que o uso adequado da Tecnologia da Informação (TI) permite mais agilidade na tomada de decisões estratégicas e também permite monitorar os indicadores de felicidade e satisfação dos funcionários nas empresas.

Esta ferramenta permitirá aos gestores analisar a produtividade de seus funcionários a partir do quanto estão satisfeitas tanto em suas atividades internas como em suas atividades fora do ambiente de trabalho. Essa abordagem parte do pressuposto que o uso

do aplicativo precisa ser observado para melhorias nos processos de gestão, possibilitando as empresas definir melhores estratégias de negócios que independe se são do setor industrial, comercial ou de serviços.

O aplicativo auxiliará a empresa a conhecer melhor as pessoas que nela trabalham, mas principalmente auxiliará os usuários a evoluírem no processo de autoconhecimento utilizando os benefícios da felicidade.

Quando se fala em felicidade se pensa em férias, fim de semana, quando o curso acabar, quando mudar de emprego e em qualquer momento que não o presente. Queremos com o aplicativo “H(APP)Y” incluir a felicidade na rotina das pessoas, em meio as suas atividades cotidianas. Seleccionamos tarefas simples – sabemos que o dia a dia é repleto de atividades – com o objetivo de fazer com que o usuário se sinta à vontade de viver momentos prazerosos sugeridos pelo aplicativo.

2. BREVE RELATO SOBRE A RELAÇÃO HUMANA COM O TRABALHO – DA ERA INDUSTRIAL CLÁSSICA À ATUALIDADE

Desde os primórdios da humanidade, o trabalho tem sido uma constante na existência do ser humano. Ao longo de toda história sucedem-se os desdobramentos da atividade laboral do Homem. Quem trabalha para quem, quem faz a guerra em nome de quem, quem é o escravo de quem, quem é o dominador, quem é o chefe e coisas do gênero mostram que o trabalho vem sendo desempenhado sob múltiplas formas e diferentes tipos e usos. Todavia, é a partir da Revolução Industrial que surge o conceito atual de trabalho. E é no decorrer do século XX que o trabalho recebe a configuração que hoje está assumindo.

O século XX trouxe grandes mudanças e transformações que influenciaram poderosamente as organizações, sua administração e seu comportamento. É um século que pode ainda ser definido como o período das burocracias ou século das fábricas – apesar das sólidas mudanças nas últimas décadas. E, sem dúvida, as transformações que nele aconteceram marcaram a maneira de se relacionar das pessoas (e com as pessoas). Nesse sentido, podemos visualizar ao longo do século XX três eras organizacionais distintas: a era Industrial Clássica, a era Industrial Neoclássica e a era da Informação (CHIAVENATO, 2010). A característica de cada uma nos permite compreender melhor as filosofias e as práticas de lidar com as pessoas que participam das organizações.

A era Industrial Clássica teve como principal característica a intensificação do fenômeno da industrialização em amplitude mundial, além do surgimento dos países desenvolvidos e industrializados. Este período fomentou o surgimento de uma estrutura organizacional piramidal, departamentalizada, e as pessoas eram consideradas recursos de produção – um mero apêndice das máquinas – e sendo comparadas aos outros recursos organizacionais, tais como equipamentos e capitais.

Após a Segunda Guerra Mundial, quando o mundo começou a mudar mais rápida e intensamente, a Teoria Clássica foi substituída pela Neoclássica. A Teoria das Relações Humanas foi substituída pela Teoria Comportamental e a visão sistêmica e multidisciplinar (holística) e o relativismo tomaram conta da teoria administrativa. A organização matricial promoveu melhorias na arquitetura organizacional, mas não o suficiente, pois não conseguia remover a rigidez da velha estrutura funcional e burocrática. (CHIAVENATO, 2010)

Após o início da década de 90, a velocidade das mudanças passou a ser exponencial. A era da Informação possibilitou o surgimento da globalização da economia e as organizações melhor sucedidas são aquelas capazes de aprender, se reinventar e se adaptar ao novo cenário. Tornar o conhecimento útil e produtivo se transformou na maior responsabilidade gerencial. Portanto, as pessoas se tornam um diferencial competitivo para as organizações, assim como sua capacidade de resolver problemas complexos um dos maiores desafios.

Com os atuais níveis de desenvolvimento social, econômico e cultural da humanidade os novos modelos de Gestão de Pessoas são desafiados a encontrar o ajuste ideal entre o incremento da produtividade e atender à qualidade de vida do trabalhador. A resposta a esse desafio requer uma base educativa, uma vez que é preciso haver mudanças de comportamento (aprendizagens) que possibilitem adequação dos objetivos pessoais aos organizacionais, como veremos em capítulos posteriores.

O mundo moderno se caracteriza por tendências que envolvem não somente a globalização, tecnologia e informação, mas também a ênfase no cliente, qualidade, produtividade e competitividade. Todas essas fortes tendências influenciam poderosamente as organizações e o seu estilo de administrar (com) as pessoas. O mundo dos negócios ficou completamente diferente, exigente, dinâmico, mutável e incerto. E as pessoas sentem o impacto dessas influências e necessitam de um apoio e suporte por parte dos seus líderes. (CHIAVENATO, 2010).

Hoje são facilmente encontradas inúmeras ferramentas, metodologias e linhas de pesquisa para auxiliar, não somente gestores, mas qualquer profissional a ter uma melhor adaptabilidade neste novo contexto. As exigências para tomar decisões mais assertivas, a resolução de problemas complexos com criatividade e agilidade, além da necessidade de equilíbrio emocional para lidar com situações adversas, são algumas das competências necessárias para o atual cenário competitivo.

É notória a necessidade de se reavaliar as práticas de gestão de (ou com) pessoas nas organizações. Podemos encontrar majoritariamente empresas que ainda permanecem com a mentalidade do período Industrial Clássico no quesito pessoas. Apesar de valiosos esforços para reavaliarem processos, estruturas e posicionamentos organizacionais, ainda há um grande desafio quanto às relações humanas mantenedoras da produtividade e sucesso.

Basta olharmos as práticas amplamente pulverizadas no Brasil de Atração e Retenção de Talentos. Ainda se preconiza o conceito de que “ter pessoas não significa necessariamente ter talentos e de que um talento é sempre um tipo especial de pessoa.” (CHIAVENATO, 2010). Baseados nesta concepção gastam-se milhões em programas de atração e desenvolvimento – geralmente de recém-formados com alto padrão de formação escolar e cultural, chamado Programas de Trainee – quando uma pequena parte desta fortuna investida poderia ser revertida para o mapeamento efetivo e fortalecimento de talentos internos – considerando de toda a organização. Além disso, a mudança de perspectiva sobre o significado de talentos é fundamental para uma efetiva conquista de espaço na nova era. Conforme veremos ao longo deste trabalho, já foi comprovado através de linhas de pesquisa voltadas ao potencial humano, que todos os indivíduos possuem potenciais ilimitados, tais como: virtudes e forças de caráter – nomenclatura utilizada especificamente pela Psicologia Positiva, base teórica deste trabalho. Ao nos tornarmos conscientes de todo este inerente potencial humano, temos em mãos uma grande oportunidade: a de gerir a felicidade e lograr o sucesso – pessoal e profissional – não somente individual, mas coletivo e organizacional.

3. PSICOLOGIA POSITIVA E CAPITAL PSICOLÓGICO POSITIVO

3.1. Psicologia Positiva - Fundamentos Teóricos para o Aplicativo

“Psicologia Positiva é o estudo científico das forças e virtudes que permitem aos indivíduos, organizações e comunidades atingirem seu desenvolvimento pleno.”

(<http://www.positivepsychology.org/> Acesso em data 14/04/2015.)

No final dos anos 90, Martin Seligman e Mihaly Csikszentmihayi fundaram a Psicologia Positiva. Segundo o primeiro, o amigo seria o cérebro por trás desta ciência e ele a voz. O fundador mais notório deste novo viés científico publicou diversos artigos sobre a necessidade da mudança de foco da Psicologia: sair do modelo de estudo das doenças mentais e direcionar suas atenções para motivações, capacidades e potenciais humanos.

No artigo *“Construir forças humanas: a missão esquecida da Psicologia”* (1998a. apud HELDER KAMEI, 2014). Seligman relata que, até a Segunda Guerra Mundial, a Psicologia tinha três missões: curar as doenças mentais, tornar a vida das pessoas mais satisfatória e identificar e cultivar talentos superiores. Porém, com a mudança de panorama pós-guerra a Psicologia se voltou para o tratamento das doenças mentais e dos transtornos psicológicos, financiados pela Administração para os Veteranos de Guerra e pelo Instituto Nacional de Saúde Mental.

Atualmente os profissionais da área conseguem medir, tratar e até curar com precisão doenças como depressão, alcoolismo e esquizofrenia com medicação e psicoterapia. Entretanto, as duas outras missões – melhorar a vida das pessoas e estimular os “superdotados” – foram totalmente esquecidas. Assim, cinquenta anos depois deste desvio, Seligman ratificou que a Psicologia não é apenas o estudo da fraqueza e do dano, mas também o estudo da qualidade e da virtude. Segundo ele, tratar não significa apenas consertar o que está com defeito, mas também cultivar o que temos de melhor.

Em 2002, Seligman publicou o primeiro livro chamado *Felicidade Autêntica - Usando a Psicologia Positiva para a Realização Permanente*. Neste livro, o precursor da nova ciência narra o nascimento da Psicologia Positiva e descreve os três pilares estabelecidos que sustentariam o conteúdo da iniciativa científica. O primeiro pilar seria

o estudo da *emoção positiva*, o segundo seria o estudo do *caráter positivo* – as forças e virtudes cujo exercício regular produz emoção positiva – e o terceiro pilar que seria o estudo das *instituições positivas* – as estruturas que dão suporte ao caráter positivo e que, conseqüentemente, causam a emoção positiva. Este último pilar, em especial, seria trabalhado em outros campos como a Sociologia, Antropologia, Política e Economia. No presente trabalho trataremos as instituições positivas como organizações saudáveis e resilientes que corroboram a prática de um novo modelo de estrutura organizacional caracterizado por um olhar diferenciado sobre as relações humanas e a mentalidade de gestão.

Segundo o precursor da Psicologia Positiva, para entendermos o bem-estar humano precisamos antes compreender as virtudes e forças pessoais.

Quando o bem-estar é fruto da integração das nossas forças e virtudes, a vida fica imbuída de autenticidade. Sentimentos são estados, ocorrências momentâneas que não precisam ser aspectos recorrentes da personalidade. Os traços, ao contrário dos estados, são características negativas ou positivas que se repetem em ocasiões e situações diferentes, e forças e virtudes são as características positivas que levam aos bons sentimentos e à gratificação. (SELIGMAN, p.28)

Com base neste olhar, dedicamos um capítulo para descrever as forças de caráter e virtudes mencionadas. Afinal, de acordo com o especialista, são estas as principais características humanas que, quando bem exploradas, gratificam o ser com bons sentimentos proporcionando-o uma vida mais autêntica.

De forma geral, a visão dos cientistas quanto à felicidade é traduzida como a experiência de emoções positivas – prazer combinado com um senso profundo de sentido e propósito. A felicidade implica em um estado de espírito positivo no presente e uma perspectiva positiva para o futuro. Martin Seligman a segmentou em três componentes mensuráveis: prazer, envolvimento e senso de propósito. Seus estudos confirmaram (apesar de já sabermos intuitivamente) que as pessoas que buscam apenas o prazer vivenciam somente parte dos benefícios que a felicidade pode trazer, enquanto aquelas que buscam os três caminhos tendem a possuir uma vida mais plena.

3.1.1. Felicidade Crônica

Sonja Lyubomirsky, da Universidade da Califórnia, é uma das principais pesquisadoras que estudam os fatores que determinam a Felicidade Crônica tendo como base a Psicologia, a Biologia e as Ciências Sociais. Sonja realizou um estudo minucioso levando em consideração inúmeras pesquisas e mapeou três fatores responsáveis por este padrão crônico. São eles:

- Fator Genético – Responsável por 50% da variação dos índices de felicidade, sendo este relacionado ao temperamento biológico.
- As Circunstâncias (Renda, Escolaridade, Cidade, Estrutura Familiar, etc) – Responsáveis por 10% da variação dos índices da felicidade. Impactam de forma intensa, porém temporariamente.
- As Atividades Intencionais – Responsáveis por 40% da variação dos índices de felicidade. As atividades intencionais estão relacionadas aos pensamentos e comportamentos dos indivíduos em sua vida diária.

A partir dos dados acima, a Psicologia Positiva concluiu que dada dificuldade em alterarmos os fatores genéticos – ainda que comprovadamente possíveis – e considerando as circunstâncias externas com baixo retorno para efetivas mudanças, o caminho mais eficaz a ser explorado seria o de atuar diretamente nas Atividades Intencionais. Este estudo nada mais seria do que o fomento da Felicidade crônica através da criação de práticas, técnicas e exercícios voltados para a melhoria do comportamento e pensamentos humanos. A este conjunto de ações nomearam de “Intervenções Positivas”. Tais intervenções trabalham com a gratidão, otimismo, esperança, resiliência, coragem, amor, paixão, dentre outros.

A Psicologia Positiva agrupou estas práticas em três caminhos possíveis para a conquista da Felicidade Crônica:

- **Vida Prazerosa** – Busca de um estado emocionalmente positivo. Ou seja, buscar viver ao máximo as emoções positivas e minimizar o excesso de emoções negativas – sem as eliminar, é claro. Afinal, estas são ainda fundamentais em determinadas circunstâncias da vida. Pesquisas indicam que a proporção ideal para uma vida equilibrada é de três emoções (ou mais) positivas para uma

negativa – à frente veremos com mais detalhes esta teoria, chamada Linha de Lousada.

- **Vida Engajada** – Busca de um estado mentalmente positivo que na Psicologia Positiva chama-se *Flow* ou Fluir (em português) ou estado de Fluxo da consciência. Descoberto pelo Mihaly Csikszentmihayi, co-fundador da Psicologia Positiva, durante sua pesquisa de doutorado sobre Criatividade ao observar pintores no processo de pintura. Csikszentmihayi identificou claramente um momento de profunda concentração em que os pintores ficavam completamente imersos durante o processo da atividade. A conclusão de seus estudos foi de que quaisquer atividades humanas – não somente as de artistas, atletas e músicos – são passíveis de produzir *Flow*. Desta forma, *flow* seria um estado em que o corpo e a mente fluem de forma harmoniosa. É a combinação de motivação intrínseca, concentração muito alta e um estado emocionalmente positivo produzindo um alto desempenho. Dada relevância do assunto para a dinâmica e fundamentação do aplicativo, detalharemos mais a frente as características, fontes e consequências do *Flow*.
- **Vida Significativa** – Busca de um significado e um propósito de vida, que a Psicologia Positiva entende como “servir a uma causa maior que você mesmo” e deixar um legado para a humanidade.

Portanto, para se viver uma vida plena, é necessário buscar o equilíbrio entre estes três caminhos. Este será o principal fundamento do aplicativo a ser proposto em detalhes nos capítulos subsequentes: a construção de uma Trilha de Realização através da manutenção de uma vida mais prazerosa, engajada e significativa.

A seguir, descrevemos os elementos necessários para o desenvolvimento desses três caminhos que juntos proporcionam a construção e manutenção de uma vida com mais potencialmente feliz e autêntica.

3.1.2. Forças de Caráter e Virtudes

Além de tornar a vida das pessoas mais feliz, Martin Seligman e os demais precursores desta nova ciência retomaram a terceira antiga missão da Psicologia (esquecida pós-guerra) que era de identificar e cultivar talentos humanos. Liderados por Katherine Dahlsgaard, os estudiosos leram Aristóteles e Platão, Santo Tomás de Aquino

e Santo Agostinho, o Velho Testamento e o Talmude, Confúcio, Buda, Lao-Tze, o Bushido (código samurai), o Alcorão, Benjamin Franklin e os Upanishads – aproximadamente duzentos catálogos de virtudes, ao todo. Peterson e Seligman (2004) resolveram então escrever o Manual de Classificação de Forças de Caráter e Virtudes Humanas onde mapearam 6 virtudes e 24 Forças de conforme tabela abaixo:

AS 6 VIRTUDES E 24 FORÇAS DE CARÁTER (Peterson e Seligman, 2004)					
SABEDORIA	CORAGEM	TEMPERANÇA	TRANSCENDÊNCIA	HUMANIDADE	JUSTIÇA
Amor ao Saber	Coragem	Perdão	Apreciar a beleza	Amor	Cidadania
Curiosidade	Perseverança	Modéstia	Gratidão	Bondade	Equidade
Mente Aberta	Integridade	Auto-regulação	Esperança	Inteligência Social	Liderança
Perspectiva	Entusiasmo	Prudência	Humor		
Criatividade			Espiritualidade		

Cada virtude possui um grupo de forças que podem ser descritos da seguinte maneira:

- Grupo de Forças da Virtude **Sabedoria**: Qualidades **Cognitivas** que envolvem a aquisição e uso do conhecimento.
- Grupos de Forças da Virtude **Coragem**: Forças **Emocionais** que envolvem a determinação de encarar propósitos e objetivos, apesar de oposições e obstáculos.
- Grupos de Forças da Virtude **Temperança**: Forças que nos protegem dos excessos.
- Grupos de Forças da Virtude **Transcendências**: Forças pessoais que nos conectam com a amplitude do universo e dão **sentido à nossa vida**.
- Grupos de Forças da Virtude **Humanidade**: Forças pessoais que envolvem os **relacionamentos humanos**.
- Grupos de Forças da Virtude **Justiça**: Forças **Cívicas** que garantem uma vida saudável em comunidade.

Um dos ramos que vem crescentemente utilizando estes conceitos para o desenvolvimento do potencial humano é o organizacional – foco de maior interesse deste trabalho. Em uma pesquisa recente realizada pelo Instituto Gallup, com mais de 2 milhões de pessoas, em mais de 100 países, perguntou: No seu trabalho você tem a oportunidade de fazer todos os dias o que você faz de melhor? E, apenas 20%,

responderam que “sim”. Isto indica que 80% das pessoas se sentem subaproveitados no trabalho e possuem forças e talentos que não estão sendo devidamente explorados.

Apesar de mencionado anteriormente, vale ratificar a necessidade de mudança de paradigma quanto aos talentos internos nas organizações. Um acervo comprovadamente rico e disponível, porém, ainda subutilizado. Com base nestas informações propomos uma ferramenta que não somente mapeiam talentos internos como fortifica forças e virtudes humanas.

3.1.3. Flow – Condições, Características e Consequências

Você se lembra de alguma atividade que enquanto a executava sentiu o tempo parar? Já se sentiu completamente absorto em alguma coisa que sequer sentiu fome ou cansaço? Quando é que você se encontra fazendo exatamente o que quer, desejando que aquele momento nunca termine? É quando pinta, surfa, joga, está com os amigos, lava a louça, escala uma montanha, faz carinho no cachorro ou ouve com simpatia os problemas alheios? Independente da atividade, se conseguiu lembrar de algum momento como este, então, você já teve o prazer do estado de *flow*.

Segundo Csikszentmihayi, a maior parte das forças que dão forma à percepção que temos sobre vida está fora do nosso controle. Não há o que ser feito a respeito de nossa aparência, estatura, temperamento, inteligência ou constituição. Não podemos escolher nossos pais nem decidir se haverá uma guerra ou crise econômica

Porém, todos vivenciamos ocasiões nas quais, em vez de sermos açoitados por forças anônimas, sentimo-nos realmente no controle de nossas ações, donos de nosso próprio destino. Nas raras ocasiões em que isso acontece, experimentamos uma satisfação e uma profunda sensação de prazer, lembrada por muito tempo, e que, em nossa memória, se tornam um ponto de referência de como deveria ser a vida. É isso que chamamos de experiência máxima ou *Flow* (Csikszentmihayi, 1992, p.15, Apud Helder Kamei)

Csikszentmihayi estabelece duas condições para que o *Flow* aconteça:

- As metas serem claras e o *feedback* ser imediato, ou seja, para que a pessoa se envolva por inteiro em qualquer atividade é necessário que as metas sejam claras, assim como as tarefas a curto prazo. Além disso, é necessário que o indivíduo receba informações periódicas sobre cada atividade;
- Haja equilíbrio entre as oportunidades de ação e capacidade: as habilidades e os desafios percebidos sejam elevados e equivalentes. A condição universal consiste em o indivíduo saber que há algo que ele tem que fazer, e que ele é perfeitamente capaz de fazê-lo. Além disso, as habilidades da pessoa devem estar totalmente envolvidas em superar um desafio que está no limiar de sua capacidade de controle.

Dentre as características evidenciadas daqueles que entram no estado de *flow* estão: a sensação de controle, a concentração profunda (ação se funde com a consciência), o foco temporal no presente (cessam-se as ruminções sobre passado e futuro) distorção de experiência temporal, a perda da autoconsciência reflexiva e a transcendência das fronteiras do *self* e, por fim, a experiência autotélica

Como principal consequência do *flow* pode-se citar o crescimento pessoal – do *self* em direção a maiores níveis de complexidade – e o fortalecimento da autoestima. Além disso, inúmeros estudos da neurociência indicam elevados potenciais cerebrais que fortalecem a cognição e os sentidos durante este estado. Para alguns pesquisadores, o *flow* é um primeiro passo para alcançarmos patamares de compreensão quanto à capacidade ilimitada cerebral humana. Para eles, explorar este potencial é dar um salto quântico na evolução humana.

Desde a primeira publicação sobre o assunto até o momento, os estudos e as pesquisas sobre o *flow* se propagaram velozmente pelo mundo inteiro – apesar de no Brasil ainda ser pequena. Csikszentmihayi (1993, apud Helder Kamei) cita algumas práticas do modelo de *flow*, tais como: *flow Management*, Liderança, Educação, *Peak Performance*, Redução de Stress, Autoestima e Design de ambientes virtuais.

Atualmente já existem outras áreas que utilizam esta teoria para seus estudos, nas áreas de satisfação no trabalho, motivação intrínseca, criatividade, dentre outros. Para o presente trabalho, focaremos nos estudos voltados à aplicabilidade do *flow* para satisfação no trabalho, redução de stress, motivação intrínseca e alta *performance* – todos serão explorados em maiores detalhes Capítulo 5.

3.1.4. O Jeito Harvard de Ser Feliz

A realidade da Psicologia após a Segunda Guerra Mundial era apenas um dos reflexos das mudanças que aconteciam na humanidade. Extraordinariamente, em 1998, foi constatada uma proporção de 17 para 1 negativo-positivo no que se refere a pesquisas no campo da psicologia (ACHOR, 2010). Ou seja, para cada estudo sobre felicidade e prosperidade, foram conduzidos 17 estudos sobre depressão e distúrbios. Esses dados nos relevam que nós, enquanto sociedade, sabemos muito mais sobre estarmos mal e infelizes do que sobre sermos felizes e prósperos. Porém, para Shawn Achor, autor do livro que inspirou este capítulo,

Podemos eliminar a depressão sem tornar uma pessoa mais feliz. Podemos curar a ansiedade sem ensiná-la a ser otimista. Podemos fazer uma pessoa voltar a trabalhar sem, no entanto, melhorar seu desempenho profissional. Se você só luta para reduzir os aspectos negativos, você apenas atingirá a média e deixará passar irremediavelmente a oportunidade de superá-la. (ACHOR, 2010)

Sendo assim, para ele existe uma necessária mudança de padrões a ser feita no âmbito da ciência e no mundo. Afinal, este padrão mental é fortemente reforçado em nossa sociedade diariamente através da mídia, por exemplo. Basta se lembrar da última vez que assistiu ao noticiário e atentar-se ao percentual de notícias relacionadas à violência, corrupção, guerras, etc. Esse foco no negativo ilude o nosso cérebro e o leva a acreditar que essa relação com a desesperança é a realidade. Como recomenda o especialista em felicidade a ciência pode ser pioneira nesta mudança de paradigma, pois já “não é saudável nem cientificamente responsável nos limitarmos a estudar a parte negativa da experiência humana” (ACHOR, 2010).

Por gerações fomos levados a acreditar que a felicidade girava em torno do sucesso. Que se nos empenhássemos o suficiente, teríamos um retorno efetivo e só quando tivéssemos sucesso é que poderíamos ser felizes. Hoje, graças às descobertas do campo emergente da psicologia positiva, estamos aprendendo que o que acontece na verdade é o contrário. Quando estamos felizes – quando nossa atitude e estado de espírito são positivos – somos mais inteligentes, mais motivados e, em consequência,

temos mais sucesso. Sendo assim, a nova concepção nos garante que a felicidade é o centro, e o sucesso é que gira em torno dela.

Apesar das inúmeras pesquisas que comprovam o contrário, muitas organizações e seus líderes ainda se apegam às crenças equivocadas de tempos anteriores. Para muitos, enquanto trabalhamos para atingir nossas metas, a felicidade é irrelevante, um luxo facilmente dispensável ou uma recompensa que só pode ser conquistada depois de uma vida inteira de trabalho árduo. Alguns ainda a consideram como fraqueza, um sinal de que não estamos empenhados o suficiente.

Para ACHOR (2010), as pessoas de maior sucesso e que possuem vantagem competitiva, não consideram a felicidade como sendo uma recompensa, nem passam os dias com postura neutra ou negativa; elas capitalizam os aspectos positivos e seguem colhendo as recompensas.

O principal propulsor da felicidade são as emoções positivas, já que a felicidade é, acima de tudo, um sentimento. Barbara Fredrickson, pesquisadora da University of North Carolina e uma das maiores especialistas da atualidade sobre o assunto, coloca que as dez emoções positivas mais comuns são: alegria, gratidão, serenidade, interesse, esperança, orgulho, divertimento, inspiração, “maravilhamento” e amor. Entretanto, o que pesquisas indicam é que a felicidade é muito mais que apenas uma sensação boa, pois ela está intimamente associada à conquista do sucesso. Felicidade, na verdade, tem um propósito evolucionário muito importante ao que pesquisadora chamou de *Broaden and Build Theory*, ou teoria da expansão e construção. Ao invés de restringir nossas ações a lutar ou fugir como fazem as emoções negativas, as positivas expandem o número de possibilidades que processamos no cérebro nos tornando mais ponderados, criativos e abertos a novas ideias – excelente para o atual cenário que requer soluções rápidas para problemas complexos.

Estudos recentes indicam que este “efeito de expansão” é biológico e que a felicidade proporciona uma vantagem química concreta.

As emoções positivas inundam o nosso cérebro com dopamina e serotonina, substâncias químicas que não apenas fazem nos sentir bem como também sintonizam os centros de aprendizado do cérebro em um patamar mais elevado. Elas nos ajudam a organizar informações novas, mantêm essas informações por mais tempo no cérebro e as acessam com mais rapidez no futuro. E nos permitem criar e sustentar mais conexões neurais,

o que, por sua vez, nos possibilita pensar com mais rapidez e criatividade, sermos mais hábeis em análises complexas e na resolução de problemas e enxergar e inventar maneiras novas de fazer as coisas. (ACHOR.2010, p.56)

Estudos recentes realizados por pesquisadores da Universidade de Toronto revelaram que nosso estado de espírito é capaz de mudar o modo como nosso córtex visual – a parte do cérebro responsável pela visão – processa as informações¹. Nesse experimento, as pessoas foram predispostas à positividade ou à negatividade e depois solicitadas a olhar uma série de fotos. As que foram colocadas em um clima negativo não processaram todas as imagens contidas nas fotos – deixando de ver partes substanciais do plano de fundo. Experimentos de rastreamento do movimento ocular confirmaram essa hipótese e também demonstraram que emoções positivas efetivamente expandem nosso campo de visão periférica.

Com tantas evidências bioquímicas, se torna ainda mais fácil constatar as vantagens que as emoções positivas podem proporcionar ao ambiente de trabalho. Atualmente, a economia do conhecimento é impulsionada através da inovação e o sucesso, em praticamente todas as áreas de atuação profissional, depende da capacidade de encontrar soluções novas e criativas para os problemas. Certamente foi através desta postura diferenciada que pesquisadores da empresa farmacêutica Merck puderam descobrir através dos efeitos colaterais não previstos durante testes do medicamento para hiperplasia prostática a receita que lhes renderam milhões de dólares para o tratamento da calvície.

Como exemplifica Shawn Achor, o benefício da Felicidade justifica a prática das empresas de software de vanguarda em disponibilizar espaços destinados para o relaxamento e diversão, assim como espaços para massagem e até mesmo incentivam que funcionários levem seus cachorros para o trabalho. Para o professor de Harvard, não se trata de meros estratégias de relações públicas, pois “*empresas inteligentes cultivam esses ambientes de trabalho porque, cada vez que os funcionários vivenciam uma pequena descarga de felicidade, eles se dispõem à criatividade e à inovação.*” (ACHOR, 2010).

¹ SCHMITZ, T.W; DE ROSA, E.; ANDERSON, A.K. *Opposing influences of affective state Valence on visual cortical encoding. Journal of Neurocience*, 2009, 29, p.7.199—7.207.

Uma das pesquisas mais relevantes a respeito da correlação entre Felicidade e Sucesso demonstrou que colaboradores infelizes tiram mais dias de afastamento por doença deixando de trabalhar em média 1,25 mais dias por mês ou 15 dias de afastamento a mais por ano². Dados como estes devem ser referência para as práticas de gestão e mudanças efetivas na cultura das organizações. Os índices de absenteísmo e *turn-over* mensurados regularmente pelas áreas de gestão de pessoas podem ser trabalhados e reduzidos caso as organizações se comprometam a reavaliarem a maneira como se relacionam com seus colaboradores. E mais, como gestores no trato diário disseminam crenças sobre a felicidade.

A liderança em qualquer organização possui grande responsabilidade na propagação de ambientes mais positivos. São eles que determinam as políticas da empresa e influenciam a cultura das organizações. Muitas vezes são considerados como exemplo para os colaboradores e, além disso, tendem a interagir com o maior número de pessoas ao longo do dia de diversos níveis hierárquicos. Infelizmente, no ambiente de trabalho moderno – ainda sob influência de sistemas de relações humanas e trabalhistas ultrapassadas – muitas vezes menosprezam a ideia de que se concentrar na felicidade pode gerar resultados efetivos e com retornos financeiros para a empresa. Chefes e gestores tendem a valorizar mais os colaboradores capazes de trabalhar sem tirar folgas ou férias e que não “perdem” tempo se socializando. Poucos executivos encorajam ou permitem que suas equipes interrompam o dia de trabalho por meia hora para se exercitar, meditar ou se envolver em algum tipo de trabalho voluntário – mesmo tendo um acervo incontável de pesquisas que garantem o enorme retorno sobre o investimento para cada uma dessas atividades. E mais, ainda estarão duplamente equivocados e em desvantagem os gestores que além de não apoiarem, desencorajam seus colaboradores.

Vale ressaltar que não é necessário promover mudanças políticas revolucionárias para colher benefícios substanciais. Como vimos, até os momentos mais triviais de positividade no ambiente de trabalho podem aumentar a eficiência, a motivação, a criatividade e a produtividade. Uma das maneiras de se fazer isto é simplesmente reconhecer e encorajar com frequência os colaboradores. Estudos comprovam que gestores que fazem isso veem um aumento relevante da produtividade de suas equipes. As melhorias são de fato significativas. Um estudo revelou que equipes de projeto com

² Gallup-Healthways Well-Being Index.(2008). Citado em artigo da Associated Press. *Poll: Unhappy workers take more sick days*, 18 jun.2008

gestores encorajadores apresentam um desempenho 31% melhor que equipes cujos gestores são menos positivos ou menos propensos a fazer elogios. Com efeito, quando um elogio é específico e deliberado, chega a ser ainda mais motivador que reconhecimento em dinheiro³.

O reconhecimento pode ser feito de forma tradicional através de e-mail ou pessoalmente com o famoso “tapinha nas costas” pelo trabalho bem feito. Mas uma outra alternativa utilizada por Chip Conley, CEO de uma rede bem-sucedida de boutiques de hotel, reserva um tempo no fim das reuniões de executivos para permitir que uma pessoa fale por um minuto sobre alguém na empresa que merece reconhecimento. Pode ser um colega executivo ou alguém muito abaixo na hierarquia da organização, tal como um supervisor ou um faxineiro. Depois do executivo explicar em um minuto porque essa pessoa merece o reconhecimento, outro executivo presente na reunião se oferece para telefonar para o colaborador, lhe enviar um email ou visitá-lo pessoalmente para elogiá-lo pelo bom trabalho. Por fim, pode-se constatar uma grande satisfação tanto de quem oferece o elogio quanto de quem o recebe. Vale ressaltar a além da importância da mensagem que é dita, gestores devem se preocupar em como é feita.

É inevitável encontrarmos ainda um grupo de céticos e descrentes no mundo organizacional que apesar de admitirem que a felicidade possa fazer o trabalho ser mais agradável, ainda resistem à noção de que ele pode ser capaz de proporcionar uma vantagem competitiva concreta e mensurável (ACHOR, 2010). Lamentavelmente a linha de raciocínio ainda é a de que não é natural concentrar-se na felicidade em um ambiente de negócios sério – a exemplo das instituições financeiras e de capital aberto – pois considera isso um desperdício de tempo e esforço. Ou ainda, acreditam que o encorajamento e o reconhecimento deveriam ser utilizados como recompensas pelo bom desempenho e não como ferramentas para melhorar desempenho. Acreditamos que esta ainda será uma grande quebra de paradigmas para os próximos anos e gerações – as organizações devem estar atentas e dispostas a se reinventar.

O consultor e psicólogo Marcial Losada, após uma década realizando pesquisas, desenvolveu uma extensa modelagem matemática em que define como 2.9013 a proporção mínima de interações positivas e negativas necessárias para fazer uma equipe

³ KJERULF, A. Happy Hour is 9 to 5. *Lulu Publishing*, 2006.

corporativa ter sucesso. Ou seja, são necessárias três experiências, expressões ou comentários positivos para combater os efeitos debilitantes de uma única experiência, expressão ou comentário negativo. Caso esteja abaixo deste ponto crítico, atualmente reconhecido como Linha de Lousada, o desempenho no ambiente de trabalho entra rapidamente em colapso. Portanto, a referência para equipes de sucesso em empresas saudáveis é que estejam acima desta média, de preferência em uma razão de 6 para 1. Em termos práticos aplicados à vida no trabalho, isto significa que para termos um dia produtivo, temos de ter 75% de nossas atividades com algo positivo e que nos dê motivação e prazer.

Após duas décadas de pesquisa, Achor listou sete princípios que, quando articulados de forma uníssona, ajudam a superar obstáculos, a libertação de maus hábitos e transformam a vida pessoal e profissional de todos os tornando mais eficientes e produtivos através do máximo benefício das oportunidades e de todo o seu potencial individual.

O Benefício da Felicidade – Como o cérebro positivo possui uma vantagem biológica em relação ao cérebro neutro ou negativo, este princípio nos ensina como retrainar o cérebro para capitalizar a atitude positiva e melhorar nossa produtividade e desempenho.

O ponto de apoio e a alavanca – A maneira como vivenciamos o mundo, e a nossa capacidade de prosperar nele, muda constantemente a partir da nossa atitude mental. Este princípio nos ensina como podemos ajustar nossa atitude mental (nosso ponto de apoio) de maneira a nos dar o poder (a alavanca) para atingirmos a realização e o sucesso.

O efeito tetris – Quando o cérebro fica preso a um padrão que foca o estresse, a negatividade e o insucesso, nos condicionamos ao fracasso. Este princípio nos ensina como retrainar o cérebro para que identifique padrões de possibilidade, de forma que possamos perceber – e aproveitar – as oportunidades que encontramos pelo caminho.

Encontre oportunidades na adversidade – Diante da derrota, do estresse e da crise, o cérebro mapeia diferentes caminhos

para nos ajudar a sobreviver às adversidades. Este princípio diz respeito a encontrar o caminho mental que não só nos tira do fracasso ou do sofrimento, mas também nos ensina a sermos mais felizes e mais bem-sucedidos.

O círculo do zorro – Quando nos vemos em dificuldades e nos sentimos carregados, nossa lógica cerebral pode ser dominada pelas emoções. Este princípio nos ensina a retomar o controle concentrando-nos primeiro em metas pequenas e factíveis e só depois expandindo gradativamente o nosso círculo para atingir metas cada vez maiores.

A regra dos 20 segundos – Muitas vezes sentimos ser impossível manter uma mudança por muito tempo porque nossa força de vontade é limitada. E quando nossa força de vontade falha, voltamos aos nossos velhos hábitos e sucumbimos ao caminho da menor resistência. Este princípio mostra como, por meio de pequenos ajustes de energia, é possível redirecionar o padrão da menor resistência e substituir maus hábitos por bons.

Investimento social – Diante de dificuldades e estresse, algumas pessoas escolhem se isolar e se retirar para dentro de si mesmas. Mas as pessoas mais bem-sucedidas investem nos amigos, colegas e parentes para continuar avançando. Este princípio nos ensina como investir mais em um dos mais importantes fatores preditores de sucesso e excelência: nossa rede social de apoio. (ACHOR, 2010)

Cada um desses princípios contribui para pelo menos um, senão vários, dos fatores que os cientistas constataram serem mais cruciais para a felicidade humana, tais como buscar objetivos de vida que façam sentido, identificar oportunidades no mundo, cultivar uma postura otimista e de gratidão e manter relacionamentos sociais de valor.

Por mais que sejam importantes essas mudanças na forma de pensar e de se comportar, é igualmente relevante perceber que o benefício da Felicidade também reside nos pequenos momentos vislumbres de positividade que temos todos os dias. Sendo assim, existem várias maneiras comprovadas para melhorar nosso estado de

espírito e elevar nosso nível de felicidade ao longo do dia. Cada atividade relacionada a seguir pelo professor de Harvard não apenas nos proporciona uma rápida descarga de emoções positivas, melhorando nosso desempenho e nosso foco no momento, como também, se realizada habitualmente, nos ajuda a elevar permanentemente o nosso patamar de felicidade.

Medite – Os neurocientistas descobriram que monges que passam anos meditando apresentam um maior crescimento do córtex pré-frontal esquerdo, a principal parte do cérebro responsável pelo sentimento de felicidade. Mas não se preocupe. Você não precisa passar anos vivendo solado e em silêncio como celibatário. Bastam 5 minutos por dia observando sua respiração. Enquanto faz isso, tente ser paciente. Se perceber que sua mente está se distraindo, induza-a a voltar ao foco. A meditação requer prática, mas é uma das intervenções mais poderosas para atingir a felicidade. Estudos demonstram que, nos minutos que se seguem a meditação, vivenciamos sentimentos de calma e contentamento, bem como uma maior conscientização e empatia. E pesquisas chegam a demonstrar que meditar regularmente pode reconfigurar permanentemente o cérebro para elevar os níveis de felicidade, reduzir o estresse e até melhorar o sistema imunológico.

Encontre algo pelo qual aguardar com expectativa – Um estudo revelou que as pessoas que simplesmente pensavam em assistir a seu filme preferido, aumentavam seus níveis de endorfina em 27%. Muitas vezes, a parte mais agradável de uma atividade é esperar por ela. Se você não puder tirar férias hoje mesmo ou não puder sair com os amigos esta noite, anote algo no calendário – mesmo se for para daqui a um mês ou a um ano. Então, sempre que precisar de uma descarga de felicidade, lembre-se do evento que está por vir. Antecipar recompensas no futuro pode acionar os centros de prazer do seu cérebro tanto quanto a própria recompensa.

Adote gestos conscientes de bondade – Inúmeras pesquisas empíricas, inclusive um estudo com mais de 2 mil pessoas, demonstraram que atos de altruísmo – generosidade voltada tanto a amigos quanto a estranhos – reduzem o estresse e contribuem para uma melhor saúde mental. Sonja Lyubomirsky, uma destacada pesquisadora e autora de *A Ciência da Felicidade*, descobriu que pessoas que realizaram cinco atos de gentileza no decorrer de um dia relatam sentirem-se muito mais felizes do que grupos de controle e que o sentimento se perpetua durante muitos dias, muito tempo depois de realizá-los. Para tentar fazer isso, escolha um dia da semana e comprometa-se a realizar cinco atos de gentileza. Mas, se quiser colher os benefícios psicológicos, certifique-se de realizar esses atos deliberada e conscientemente – você não pode simplesmente lembrar o que fez nas últimas 24 horas e declarar posteriormente que eles foram atos de gentileza. (“Ah, é mesmo, eu abri a porta para aquele homem que estava saindo do banco. Foi gentil da minha parte.”) E também não precisa ser nada grandioso. Um dos meus atos preferidos é pagar o pedágio para o carro atrás de mim na estrada. Em minha opinião, vale muito a pena pagar dois dólares a mais para combater os efeitos negativos do estresse provocado pelo trânsito.

Injete positividade no seu ambiente – Nosso ambiente físico pode ter um enorme impacto sobre nosso estado de espírito e bem-estar. Apesar de nem sempre termos total controle sobre nosso ambiente, podemos realizar atos específicos para injetar alguma positividade. Pense no seu escritório: quais sentimentos o sentimento inspira? As pessoas que enchem a mesa de fotos com pessoas queridas não estão apenas pensando na decoração – elas estão garantindo uma dose de emoção positiva cada vez que olham na direção das imagens. Reservar um tempo para dar um passeio em um belo dia de sol também resulta em uma enorme vantagem. Um estudo revelou que passar 20 minutos ao ar livre

quando o tempo está bom não apenas eleva o estado de espírito positivo como também amplia o pensamento e melhora a memória operacional. Os melhores chefes encorajam os colaboradores a dar uma saída do escritório pelo menos uma vez ao dia e colhem os benefícios na forma de um melhor desempenho da equipe.

Também podemos alterar o nosso ambiente evitando as emoções negativas. Se você se estressa cada vez que vê um painel de cotações da bolsa de valores, mude de canal para um filme relaxante. Por falar nisso, você também pode tentar assistir menos TV em geral. Estudos demonstram que, quanto menos programação negativa assistimos na TV, especialmente programas violentos, mais felizes somos. Isso não significa se isolar do mundo real ou ignorar os problemas, tapando o sol com a peneira. Psicólogos descobriram que pessoas que assistem menos à TV na verdade são capazes de julgar com maior precisão os riscos e as recompensas da vida do que aquelas que se expõem a histórias envolvendo criminalidade, tragédias e morte exibidas diariamente no noticiário. Isso acontece porque essas pessoas se expõem menos a fontes de informações sensacionalista ou parciais e, dessa forma, têm mais chances de ver a realidade com mais clareza.

Exercite-se – você provavelmente já ouviu falar que o exercício físico libera substâncias químicas indutoras do prazer chamadas endorfinas, mas esse não é o único benefício. A atividade física pode melhorar o humor e nosso desempenho no trabalho de inúmeras outras maneiras, aumentando a motivação e intensificando sentimentos de controle, reduzindo o estresse e a ansiedade e nos ajudando a entrar “no fluxo” – aquela sensação fechada de total envolvimento que normalmente sentimos no auge da nossa produtividade. Um estudo comprovou o poder dos exercícios físicos: três grupos de pacientes deprimidos foram alocados a diferentes estratégias de enfrentamento – um grupo

tomou medicamentos antidepressivos, outro grupo se exercitou por 45 minutos três vezes na semana e um terceiro grupo utilizou uma combinação das duas estratégias. Quatro meses depois, todos os três grupos vivenciaram melhorias similares no nível de felicidade. O simples fato de os exercícios se provarem tão úteis quanto os antidepressivos já é notável, mas a história não termina por aqui.

Os grupos foram testados seis meses depois para avaliar o índice de recaída. Do grupo que só tinha tomado os medicamentos, 38% voltaram a se deprimir. Os participantes do grupo de estratégias combinadas apresentaram resultados apenas ligeiramente melhores, com índice de recaída de 31%. A maior surpresa, contudo, veio do grupo de exercícios físicos: o índice de recaída deles foi de apenas 9% ! Em resumo, a atividade física não apenas é um estimulador de humor incrivelmente poderoso como também tem ação duradoura. Caminhe, pedale, corra, jogue, alongue-se, pule corda, pula-pula... Não importa, contanto que se mantenha em movimento.

Gaste dinheiro (mas não com “coisas”) – Ao contrário do ditado popular, o dinheiro pode, sim, comprar a felicidade, mas só se utilizado para fazer coisas e não simplesmente ter coisas. Em seu livro *Luxury Fever*, Robert Frank explica que, apesar dos sentimentos positivos que obtemos de objetos materiais serem efêmeros a ponto de chegar a ser frustrantes, gastar dinheiro em experiências, especialmente aquelas envolvendo outras pessoas, produz emoções positivas ao mesmo tempo mais significativas e mais duradouras. Por exemplo, quando os pesquisadores entrevistaram mais de 150 pessoas sobre suas compras recentes, descobriram que os dinheiros gastos em atividades – como shows de músicas e jantares com os amigos – gerou muito mais prazer do que comprar materiais como sapatos, televisores ou relógios caros. Gastar dinheiro com outras pessoas a chamada “despesa social”, também aumenta a

felicidade. Em um experimento, 46 alunos receberam 20 dólares para gastar. Aqueles que foram instruídos a gastar dinheiro com os outros (por exemplo, pagando o almoço para um amigo, comprando brinquedo para Irma caçula ou fazendo doação para instituição de caridade) se mostraram mais felizes no fim do dia do que aqueles que foram instruídos a gastar dinheiro consigo mesmos.

Como você costuma gastar o seu dinheiro? Trace duas colunas em uma folha de papel (ou use 10 minutos no trabalho para criar uma bela planilha eletrônica) e monitore as suas compras ao longo do próximo mês. Você gasta mais com coisas ou experiências? No fim do mês, repasse cada coluna e pense no prazer que o gasto lhe proporcionou e por quanto tempo. Você pode ser ver rapidamente querendo realocar dinheiro da coluna “ter” para a coluna “fazer”.

Exercite um dos seus pontos fortes – Todo mundo é bom em alguma coisa – Você pode dar excelentes conselhos, pode lidar bem com crianças ou saber fazer um bolo de chocolate maravilhoso. Cada vez que utilizamos uma habilidade, não importa qual seja, vivenciamos uma descarga de positividade. Se você se vir precisando de uma bela dose de felicidade recorra a um talento que passou um tempo sem usar.

Ainda mais gratificante do que utilizar uma habilidade, contudo, é exercitar o que se chama de “força de caráter”, um traço profundamente inerente a quem somos. Uma equipe de psicólogos recentemente catalogou as 24 forças de caráter interculturais que mais contribuem para a prosperidade humana. Feito isso, eles elaboraram um levantamento abrangente identificando os cinco pontos mais fortes de uma pessoa, ou “assinaturas”. (Para saber quais são seus cinco principais pontos mais fortes visite www.viasurvey.org e faça o levantamento de graça. Quando 577 voluntários foram encorajados a escolher uma de suas forças características e utilizá-la de um jeito

diferente todos os dias direto por uma semana, eles se sentiram significativamente mais felizes e menos deprimidos do que os grupos de controle. E esses benefícios perduraram: mesmo depois do fim do experimento, seus níveis de felicidade permaneceram mais elevados até seis meses depois. Estudos constataram que, quanto mais você utiliza seus pontos fortes característicos na vida cotidiana, mais feliz é.

Um dos meus pontos fortes é o “amor pelo aprendizado”, e me sinto visivelmente exaurido nos dias em que não tenho a chance de exercitar esse ponto forte. Dessa forma, tento encontrar maneiras de incorporar o aprendizado em alguma das minhas tarefas cotidianas mais enfadonhas. Por exemplo, meu trabalho me leva a viajar quase 300 dias por ano e o fluxo contínuo de aeroportos e hotéis pode afetar a minha saúde mental. Eu adoraria conhecer o museu em cada cidade que visito, mas infelizmente muitas vezes não tenho tempo para gastar. Então, decido que, para cada nova cidade que visitar, aprenderia um fato histórico. Até esse pequeno exercício cognitivo faz uma enorme diferença no meu estado de espírito ao voar de um continente ao outro. Descubra no levantamento quais são os seus pontos fortes característicos e tente incorporar pelo menos um deles na sua vida todos os dias.

À medida que integrar esses exercícios de felicidade na sua vida cotidiana, você não apenas começará a sentir melhor como também começará a notar de que forma a sua positividade reforçada melhora a sua eficiência, a sua motivação, a sua produtividade e abre oportunidades para maiores realizações. Mas o Benefício da Felicidade não termina por aí. Ao mudar a sua forma de trabalhar e a maneira como lidera as pessoas, você pode aumentar o sucesso de sua equipe e de toda a sua organização. (ACHOR, 2010)

Já é sabido que a felicidade é subjetiva e não é igual para todas as pessoas, cada um de nós terá o seu próprio propulsor de felicidade. Para alguns poderá ser ouvir música, lavar louças, fazer carinho no cachorro ou jogar basquete. Porém, o mais relevante é que pesquisas mostram que o “encaixe pessoa-atividade” muitas vezes é mais importante do que a atividade em si, de forma que, caso uma das atividades listadas acima não fizer sentido basta não considerá-la. Ao invés disso, encontremos um substituto que se adapte melhor e proporcione resultados ainda mais efetivos para uma condição mental positiva.

Todos os princípios listados e as práticas diárias sugeridas por Shawn Achor serão as bases inspiradoras para a construção do aplicativo proposto “H(APP)Y – Gestão Criativa da Felicidade”. Acreditamos que todas essas ferramentas poderão estar disponíveis de forma integrada com a vida profissional das pessoas e gerar benefícios imensuráveis nas vidas das pessoas. Afinal, *“todos nós podemos experimentar plenamente o Benefício da Felicidade, se nos empenharmos nele o suficiente. Lembremos de que a felicidade é mais do que apenas um estado de espírito – ela requer prática e empenho.”* (ACHOR, 2010,p.61)

3.1.5. Propósito e Missão

A psicóloga de Yale, Amy Wrzeniewski, é especialista em estudar como as concepções mentais que temos do nosso trabalho afetam nosso desempenho. Após vasta pesquisa com centenas de pessoas, ela descobriu que colaboradores apresentam uma de três orientações, ou atitudes mentais, para o trabalho. Elas podem ver o trabalho como um Emprego, uma Carreira ou uma Missão. O primeiro grupo vê o trabalho como um fardo e o salário como uma recompensa. Já o segundo, trabalha não apenas por necessidade, mas também para progredir na carreira e ter sucesso – o envolvimento está em serem bem-sucedidos. E, por último, o terceiro grupo que vê o trabalho como uma missão de vida e acredita ser gratificante não devido a recompensas externas, mas porque elas sentem que contribuem para um senso de propósito.

Como abordado anteriormente, a sensação de legado e uma missão de vida geram índices elevados de satisfação na execução das tarefas laborais. Entretanto, a descoberta mais interessante de Wrzeniewski não foi só que as pessoas veem seu

trabalho de uma dessas maneiras, mas que fundamentalmente não importa que tipo de trabalho a pessoa exerça – seja faxineiro ou médico.

Isto significa que ver o trabalho como uma missão de vida pode ser um resultado tanto de atitude mental quanto do trabalho em si. Ou seja, colaboradores infelizes podem encontrar maneiras de melhorar sua vida no trabalho que não envolva pedir demissão, mudar de emprego ou de carreira ou largar tudo para “se encontrar”. Para a psicóloga, “novas possibilidades se abrem para o senso de propósito do trabalho”.

E, é nessa perspectiva que encontramos uma das utilidades para o aplicativo H(APP)Y: contribuir na construção de uma mudança de paradigma (ou olhar) sobre o trabalho. Ou seja, ajudar com os colaboradores possam encontrar seus propósitos e missões em seus empregos ou carreiras, sem que haja sofrimento ou perdas drásticas. Entendemos como um processo possível e que poderá ajudar pessoas e organizações a serem mais realizadas, felizes e bem-sucedidas.

3.2. Capital Psicológico e o valor agregado às Organizações

3.2.1 Ativos Intangíveis e o Capital Humano nas Organizações

Para Schmidt (2002), referência na área contábil empresarial, os ativos intangíveis correspondem componentes valorizados fazem parte da composição da organização, mas não são quantificados no balanço da empresa em valores monetários. Porém, já a concepção de ativos intangíveis para o segmento da Gestão do Conhecimento organizacional é que podem ser identificados e localizados três fontes de capital intelectual: o capital humano, o capital estrutural e o capital do cliente. Cada um destes auxilia as organizações à oferecer soluções (capital humano), suprir o mercado (capital estrutural) e expandir os negócios (capital do cliente).

Para Weatherly (2003) o ativo ou capital intangível possui valor tanto quanto os ativos financeiros, porém não possuem forma de valor monetário ou físico. Por este motivo, são mais complexas as mensurações.

Segundo Luthans & Youssef (2004) é necessário investir nas pessoas para obter vantagem competitiva e dinâmica diferenciada. Ou seja, uma lógica de gestão capaz de representar um significado expressivo para as organizações. Por este motivo, a gestão dos ativos intangíveis representados também pelo Capital Humano, Capital Social e

Capital Psicológico será de grande contribuição para as Organizações e para a sociedade.

3.2.2 Capital Psicológico Positivo

O conceito de Capital Psicológico foi introduzido por Fred Luthans, do Instituto de Liderança da Universidade de Nebraska para defender que a área de comportamento organizacional deveria também se aprofundar nos aspectos positivos comportamentais dentro das organizações. Este caminha de forma paralela ao Capital Humano ao que tange o fortalecimento de uma nova perspectiva de estudos nas Organizações.

Em 2004, Luthans, Luthans e Luthans, com o olhar psicológico, propuseram a noção de capital Psicológico como o capital relacionado com os resultados de desempenho no trabalho como satisfação, comprometimento, perseverança e clima organizacional positivo. Para eles, pessoas que possuem estas características têm maior propensão a enfrentar situações desafiadoras ao que ele enumera como eficácia, pois tais indivíduos têm a facilidade de encontrar soluções para os seus problemas devido a seu otimismo, esperança e perseverança. Colaboradores que evidenciam tais comportamentos se mostram mais resilientes.

Luthans e Youssef (2004) reforçam a necessidade do autoconhecimento para o desenvolvimento das pessoas, principalmente para uma liderança eficaz e eficiente tendo uma vida considerada positiva, sendo valorizado, reconhecido, útil e amado. Para tanto, reafirmam os autores que todos os momentos são preciosos para desenvolver o capital psicológico dos funcionários e das pessoas, pois é necessário ter ações diárias para exteriorizar as quatro características principais que compõem o capital psicológico.

Segundo Bandura (1981) a **auto-eficácia** é uma característica importante no desenvolvimento do indivíduo, mas requer metas e objetivos. Para o autor ao traçar diretrizes em busca de alguns ideais as pessoas tem um motivo para a ação (motivação), pois seguem em direção ao objetivo pretendido. Para tanto, o indivíduo se mostra corajoso para enfrentar

Outra característica central do capital psicológico positivo é a **esperança**. De acordo com Luthans, Luthans e Luthans (2004) essa particularidade fornece uma disposição resoluta e otimista pautada de coragem perante a vida. A esperança possibilita a motivação e disposição nos momentos significativos das atividades

produtivas e organizacionais proporcionando que as tarefas tenham um significado mais amplo e estrutural sem a presença do presenteísmo, que afeta o correto funcionamento fisiológico e psicossomático dos trabalhadores, como por exemplo a falta de atenção (MARTINEZ, 2007).

O **otimismo** é outro componente do capital psicológico que foi estudado por vários autores, com destaque para Carver e Scheir (1986) que propuseram uma teoria sobre o otimismo, procurando investigar e comprovar que as pessoas que possuem esta característica têm uma conduta sempre positiva, ou seja, para o indivíduo detentor de otimismo as coisas sempre estão em direção ao bem.

Outra característica do capital psicológico é a **resiliência**, um termo que se originou da física por Thomas (1805) quando verificou que um metal era resiliente às mudanças de estado. Na psicologia o conceito de resiliência é ainda novo, sendo enfatizado na década de 90. As pesquisas dos autores como Moraes (1996), Jacelon (1997), Luthans, Luthans e Luthans (2004) e Araújo (2007) verificaram que pessoas com esta característica são fortes no contato com situações adversas da vida. As tensões, o cumprimento de prazos, os desafios cotidianos com resultados inesperados provocam certas emoções que dificultam a rotina das atividades, porém as pessoas que são resilientes conseguem se sobressair e avançam no seu caminho, realizando as suas tarefas.

O Capital Psicológico atualmente se torna um fator de mensuração para as empresas que desejam se comprometer em melhorar o nível de satisfação, comprometimento, perseverança e clima organizacional. Para isto, requer um investimento em práticas que viabilizem o desenvolvimento dos seus colaboradores quanto aos níveis de resiliência, auto-eficácia, otimismo e esperança. Estes critérios são fundamentados na Psicologia Positiva que foi a principal raiz teórica para os pesquisadores do Capital Psicológico Positivo.

A proposta ao trazer este conceito para o presente trabalho é de fundamentar a ferramenta com indicadores que possibilitem o monitoramento eficaz do Capital Psicológico e que contribuam de forma significativa no desenvolvimento do Capital Humanos das organizações.

4. EMPRESAS SAUDÁVEIS E RESILIENTES

Como sabemos, a sociedade atual é marcada por períodos de crises constantes e mudanças não só econômicas como também sociais. Esta situação exige que as organizações estejam mais atentas à saúde não apenas da empresa, como também de seus colaboradores. Pesquisas mostram que empresas com o foco na compreensão, na interdisciplinaridade e com uma abordagem diferenciada tendem a ter uma equipe – desde o CEO (*Chief Executive Officers*), passando pelos supervisores, empregados e clientes – capazes de aumentar a positividade dentro das organizações e com isso conseguem integrar programas saudáveis nas políticas e cultura das companhias como um benefício.

Hoje as companhias buscam maximizar os ganhos e reduzir os custos, mas essa equação não se mostra mais como uma estratégia totalmente sustentável. Não se pode mais pensar em fazer mais com menos, independente da satisfação do funcionário. Como explorado no Capítulo 2 do presente trabalho, foi assim durante a construção da era Industrial – os empregados tratados com qualquer outro insumo da cadeia produtiva – e o que nota-se é que atualmente muitas empresas não possuem ativos tangíveis significativos para seguir essa lógica.

Reforçamos que a felicidade, pode sim, tornar as pessoas mais produtivas. O bem-estar dos funcionários é um fator fundamental para todo o desenho sobre as estratégias de recursos humanos. É realmente complexo, mas para atrair talentos a empresa precisa levar em consideração o nível de satisfação dos trabalhadores (seus talentos internos) e disso depende a retenção e desenvolvimento dos mesmos na empresa.

Além dos ganhos anteriormente mencionados, organizações que consideram o bem-estar humano também garantem um posicionamento estratégico enquanto marcas empregadoras valorizadas e atraentes. As novas gerações de profissionais estão cada vez mais conscientes e atentas quanto às suas escolhas profissionais e buscam não mais organizações que lhe proporcionem apenas segurança e boa remuneração. Hoje o público jovem possui foco no sucesso pessoal, buscam possibilidades de conquistas em

curto prazo, não veem limites claros entre vida e trabalho, valorizam autonomia e otimismo e gostam de trabalhar em equipe⁴.

Os indicadores estabelecidos para medir quais são as “melhores empresas para se trabalhar” (DE VRIES, 2001; REGO & CUNHA, 2008) sugerem que as organizações que tem os melhores resultados em termos econômicos e financeiros são aquelas que proporcionam maior riqueza humana aos colaboradores. Pesquisas empíricas sobre o domínio da positividade também sugerem que as equipes e organizações positivas alcançam melhores desempenhos, além de possuírem membros mais produtivos e felizes. (CAMERON, BRIGHT, & CAZA, 2004; CAMERON, MORA, LEUTSCHER, & CALARCO, 2011).

O ambiente de trabalho quando é saudável, se torna um facilitador para que haja harmonia entre os pares e possibilita que a empresa obtenha o sucesso. Organizações como Google e Facebook são citadas como exemplo de empresas que adotaram práticas positivas em relação aos seus funcionários. A empresa de Mark Zuckerberg foi recentemente eleita pelos próprios funcionários como a melhor empresa para se trabalhar⁵.

As empresas positivas demonstram três tipos de efeitos em si e em seus colaboradores: amortecedores, amplificadores e heliotrópicos (PINHA e CUNHA, REGO, & LOPES, 2013).

Na tabela a seguir podemos visualizar a descrição e exemplo de cada um desses efeitos nas organizações.

Efeito	Descrição	Exemplo
Amortecedores/protetores	Quando a positividade previne comportamentos e efeitos negativos.	Colaboradores saudáveis, empresas preparadas para enfrentar crises.
Amplificadores	Ações positivas estimulam	Atos de Ajuda.

⁴ Infografico - Pesquisa Lab SSJ Pocket4-Geração Y.,19

⁵ Fonte: <http://corporate.canaltech.com.br/noticia/gestao/A-importancia-da-felicidade-dos-funcionarios-para-uma-empresa/#ixzz3b0UNIQMm> Acesso em 05/06/2015.

	outras ações igualmente positivas.	
Heliotrópicos	Atração que os sistemas vivos revelam pela energia positiva	Aumento nos níveis de desempenho.

A psicologia positiva aplicada às empresas não deve ser considerada como uma solução mágica para os problemas de gestão e organizacionais. As organizações são ambientes de fraquezas e forças, de acertos e fracassos, porém o foco nas forças não é incompatível com a atenção às fraquezas. Nesta perspectiva é importante considerar que pessoas, equipes e organizações são dotadas de forças e, desenvolver o que há de positivo, é uma excelente maneira de enfrentar adversidades e momentos difíceis.

Por outro lado, questões negativas (pessimismo, desanimo, desmotivação) não são necessariamente descartadas, pois o excesso de positividade pode gerar, em alguns casos, uma visão míope da realidade, o irrealismo e a incapacidade de prevenir problemas, o que pode causar problemas no desempenho e na criatividade.

Analisar a equipe é fundamental para compreender a construção das organizações felizes, ou seja, organizações positivas, indivíduos positivos não geram, necessariamente, equipes positivas. Como esclarecido, “*uma equipa constituída por indivíduos muito otimistas não é necessariamente (tão) otimista.*” (PINHA e CUNHA, REGO, & LOPES, 2013).

A segurança psicológica é quem indica que é seguro correr riscos e mesmo cometer erros honestos. Os erros honestos, isto é, não resultantes de desleixo ou falta de atenção, oferecem soberanas oportunidades de aprendizagem. Segundo Pina, Rego & Lopes (2013), quando os membros da equipe experimentam segurança psicológica, diversos efeitos ocorrem, tais como:

- Falam abertamente;
- Pedem ajuda e colocam questões, sem receio de parecerem ignorantes;
- Colaboram e ajudam os restantes membros da equipe, sem receio de serem alvo de condutas oportunistas da parte de quem recebe ajuda;
- Discutem abertamente problemas e preocupações;
- Procuram *feedback* sobre as suas ações e desempenho;
- Arriscam e experimentam novas soluções para problemas e oportunidades;

- Assumem os seus erros, e partilham-nos com a equipe, de modo que esta aprenda com os mesmos.

As organizações felizes têm uma fórmula, que ao ler parece complicada, mas se houverem pessoas com a mentalidade que estimule um ambiente positivo, torna-se mais fácil. Essas organizações combinam práticas de boa gestão que compreende basicamente em gestão de alto desempenho, liderança competente a todos os níveis e orientação humanizada.

Uma organização humanizada sem boas práticas de gestão resulta em prejuízo econômico-financeiro. Sendo assim, afeta a empresa como um todo e impacta nas condições de trabalho, tais como: redução de práticas de melhores salários, espaços organizacionais improdutivos, relações pouco cooperativas e equipes menos resilientes para enfrentar as situações que se apresentam no dia a dia.

Empresas mais novas tendem a ter mais facilidade quando o assunto é felicidade de seus empregados mantendo a sustentabilidade da companhia – o que nas empresas mais antigas raramente acontece. Nos dois casos o importante é que a liderança perceba que quando o indivíduo gosta do que faz, está engajado e possui um senso de propósito com as atividades que executa, ele se torna mais empenhado a desenvolver da melhor forma o seu trabalho. E assim, o sucesso chega com mais facilidade para todos.

Além disso, líderes que ouvem e prestam atenção ao *feedback* dado pela sua equipe conseguem manter um trabalho inovador e inspirador, pois tomam medidas cabíveis em relação as suas sugestões, reivindicações e ideias, essa atitude é uma das formas de aumentar o índice de felicidade.

Segundo Fisher (2010), em geral, empresas que adotam práticas como as mencionadas anteriormente possuem um índice de felicidade acima da média e apresentam em sua cultura as seguintes características:

- Apresentam culturas apoiantes e baseadas no respeito;
- Proporcionam lideranças competentes a todos os níveis;
- Proporcionam aos seus membros um tratamento justo, segurança de trabalho e reconhecimento;
- Desenham o trabalho de forma que este seja interessante e motivador;
- Facilitam a aquisição e o desenvolvimento de competências;

- Seleccionam as pessoas de acordo com a sua adequação ao trabalho e à organização;
- Trabalham essa adequação através de práticas de indução e socialização;
- Reduzem os pequenos incômodos diários e procuram aumentar os fatores de satisfação;
- Persuadem os seus membros de que é aceitável trabalhar em ambientes menos-queideais (isto é: todas as organizações comportam imperfeições);
- Adotam práticas de gestão de alto desempenho.

A ONU (Organizações das Nações Unidas), que tem o indicador de Felicidade Interna Bruta (FIB), também faz sua parte quando o assunto é mensurar a felicidade no mundo corporativo. As empresas buscam cada vez mais saber como medir o grau de motivação, satisfação e realização de seus colaboradores.

O FIB possui nove dimensões, tais como: o bem-estar psicológico, uso do tempo, vitalidade da comunidade, cultura, saúde, educação, diversidade do meio ambiente, padrão de vida e governança. Nas empresas, estas são ferramentas para valorização do capital humano e, conseqüentemente, segundo estudos, aumentar a longevidade das companhias.

Para a psicóloga brasileira, Suzy Cortoni, “as empresas estão buscando um novo olhar, um novo nome para velhos problemas, já que as pesquisas de clima organizacional e de engajamento não estão mais respondendo como o esperado”.

No Brasil o instituto Visão Futuro desenvolveu uma versão empresarial do questionário FIB. A parceria foi realizada com grandes empresas como Natura e CEMIG (Companhia Energética de Minas Gerais) para aplicar os princípios do processo FIB visando melhorar o desempenho dessas empresas.

De acordo com o estudo de Suzy Cortoni, especialista que dirige o Ateliê de Pesquisa Organizacional e também a ComSenso – Agência de Estudos do Comportamento boa parte dos profissionais entrevistados demonstrou não ter interesse em ser feliz no trabalho. A estrutura da pesquisa deu-se da seguinte maneira:

- **Público alvo:** 200 profissionais (40% mulheres e 60% homens).
- **Faixa etária:** entre 28 e 45 anos.
- **Tempo de trabalho:** de 8 a 25 anos.
- **Localidade:** São Paulo e Rio de Janeiro.
- **Setores:** Indústria, comércio e serviços.

- **Número de funcionários:** de 500 a mais de 1.000.
- **Escolaridade:** Formação Superior
- **Renda anual:** de R\$ 50 mil a R\$ 300 mil
- **Felicidade no trabalho:** para 78%, dinheiro se sobrepõe a outros fatores.

Como conclusão da pesquisa, Susy percebeu que, para este público, o dinheiro tem uma função de forte destaque para o sentimento de felicidade no trabalho. Por isso, “ele pode camuflar sentimentos negativos e alguma insatisfação, e se tornar o único fator de sobrevivência”, detecta Suzy Cortoni.

Outro aspecto relevante desta pesquisa apontado pela pesquisadora é que

“Não é o tamanho da empresa que influencia o grau de felicidade, mas a pressão que ela exerce no colaborador. Os fatores que mais geram infelicidade no ambiente de trabalho das organizações selecionadas são a impossibilidade de se expressar, não ser reconhecido, falta de ética, privilégios e assédio moral.” (Felicidade Interna Bruta nas Organizações. Cortoni, <http://www.felicidadeinternabruta.org.br/>. Acesso em: 23/05/2015)

A pesquisa atendeu a um nicho específico da população, mas a intenção era mostrar tendências que podem ocorrer e que invariavelmente é um contraponto a ser considerado.

Também foi evidenciado pela pesquisa que as pessoas conseguem produzir mesmo passando por problemas pessoais. Entretanto, problemas no trabalho desequilibram sua vida pessoal.

As pessoas podem conseguir separar pessoal e profissional por um tempo, mas o indivíduo é único. Os números da pesquisa comprovam que o desequilíbrio pode, inclusive, adoecer. Entre os entrevistados, 37% apontaram estar sofrendo de dor de cabeça com frequência, 43% de cansaço exagerado e 20% de dor de estômago. (Felicidade Interna Bruta nas Organizações.

Cortoni, <http://www.felicidadeinternabruta.org.br/>. Acesso em: 23/05/2015)

Os dados encontrados nesta pesquisa brasileira nos alerta que no país algumas tendências – talvez culturais – ainda associam o trabalho como emprego, ou seja, fonte exclusiva de recursos financeiros. Ainda que os resultados indiquem que pessoas se sentem satisfeitas com estas condições, não há indícios de que a mudança de concepção e relação com o trabalho possa ainda ser incrementada.

A intenção deste capítulo foi reforçar a necessidade de tendências atuais de empresas, no Brasil e no mundo, a atentarem-se- à saúde de seus colaboradores. A sobrevivência em uma Era de gerações cada vez mais preocupadas com o bem-estar depende desta nova concepção.

4.1. Empresas que aprendem

Aprender para as empresas, até pouco tempo significava enviar um funcionário para um treinamento (congresso, fórum, seminário, etc.), mas não havia a ideia de passar o conhecimento para os outros funcionários. Peter Senge desenvolveu um sistema que possibilita disseminar as informações pela empresa, criando assim, um ambiente propício para a aprendizagem.

Para isso é necessário que a empresa aprenda a trabalhar em grupo, com equipes e que transcenda de um modelo que leva em consideração somente as funções, para um sistema que desenha e analisa seus processos. Não adianta montar um sistema complexo sem mudar os paradigmas e modelos mentais.

Qualquer empresa, seja ela grande ou pequena, pode ser uma organização que aprende, basta se estruturar para que esse processo seja efetivo – tendo a consciência que não é fácil de ser implementado. As empresas que pretendem, para sobreviver às mudanças, precisam manter os corações e mentes abertos, pois além de não ser fácil leva-se considerável tempo. Sua avaliação e forma de medição ainda não são tão claras e atribui-se a isso o fato de ainda não existirem muitas empresas dispostas a migrar para esse modelo.

A organização que aprende é a que dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, e é capaz de modificar

seu comportamento, de modo a refletir os novos conhecimentos e ideias. (Garvin, 1993 apud FLEURY, 2001, P.98)

A princípio, as empresas que desejam evoluir para uma organização que aprende não precisam acabar com a hierarquia e sim modificá-la, neste modelo ainda pode existir hierarquia, pois chefes e subordinados ainda existem, mas as diferenças são menores e os níveis de conhecimento também.

Expressões como: “Eu mando e você obedece”, “Não inventa, e faz o que está no escopo”, “Você não é pago para pensar”, “Não questione, faça!” dentre outras, são inviáveis no modelo proposto. É fundamental refletir e entender que o capital humano é o diferencial para alavancar as organizações.

Segundo Peter Senge (1990), o ciclo de aprendizagem é iniciado e mantido pelas cinco disciplinas. É importante destacar que o desenvolvimento de todas é essencial para o sucesso, mesmo aplicando-as separadamente:

- Domínio Pessoal
- Modelo Mental
- Objetivo comum (visão compartilhada)
- Aprendizado em grupo
- Raciocínio sistêmico (5ª disciplina)

A primeira disciplina, o domínio pessoal, significa aprender a ampliar as habilidades pessoais para obter os resultados esperados e estabelecer um ambiente organizacional que estimule todos os funcionários a procurar o alcance de seus objetivos não tendo receio de errar, portanto, aprende a aproximar a realidade a visão pessoal.

Modelos mentais, a segunda disciplina, são as ideias que norteiam nossos valores, a imagem que fazemos das pessoas e das coisas, os conceitos pré-concebidos. Dentro da empresa deve-se respeitar todos modelos mentais que surgirem, a meta não é o consenso e sim testá-los em situações diversas.

Terceira disciplina, visão compartilhada, pretende criar uma visão genuína para a geração de excelência e aprendizagem. O objetivo é estimular o engajamento do grupo em relação ao presente e ao futuro e assim elaborar as diretrizes que permitirão chegar ao futuro desejado. Ouvir os funcionários é importante para que a visão seja construída

levando em consideração, os seus desejos para a empresa e ampliando a possibilidade de explorar as diferentes perspectivas para planejar o futuro e viver o presente.

A quarta disciplina, aprendizado em equipe, consiste na capacidade em criar resultados que todos os membros desejam, de maneira que todos possam desenvolver a inteligência e capacidades maiores somando os talentos individuais. A eficácia não é resultado de um esforço apenas individual, mas sim resultado de ações sinérgicas, com um forte sentido de cooperação.

A quinta disciplina, **pensamento sistêmico**, trata-se da formação de redes, de entender as inter-relações existentes entre os elementos. Cada componente exerce influência e traz informações aos outros, promovendo o crescimento, o declínio ou a estabilidade do sistema como um todo. Sair de uma visão linear de mundo para uma relação de influência de causa e efeito.

Esta última integra todas as quatro anteriores, pois confronta teoria e prática, o que evita que elas sejam vistas isoladamente, deixando claro que não é uma receita de bolo ou um mero passo a passo.

Gerar conhecimento internamente está cada vez mais valorizado pelas organizações que aprendem. Criar um ambiente de trabalho que possibilite a geração de conhecimento (entre pares e superiores) e que seu desenvolvimento se dê não apenas em cursos externos, mas que também no seu próprio local de trabalho. Além disso, que não beneficie a um ou outro funcionário, e sim, o coletivo. Ou seja, gerar um ambiente favorável para que o funcionário queira pertencer à organização e que faça de sua atividade laboral sua missão de vida, não separando “vida no trabalho” e “vida pessoal”. Desta forma contribui-se para que todos tenham uma visão sistêmica do seu Eu.

Uma organização aprende quando está preocupada na construção do seu futuro, ela precisa ser capaz de analisar o seu desempenho, monitorar seu desenvolvimento, avaliar a causa e efeito de seus resultados e decisões, se imaginar em outro nicho, e estar sempre atento para ter o sucesso esperado em suas metas. Mas o mais importante é lembra-se que nada disso é possível sem que as pessoas que nela trabalham estejam alinhadas com os objetivos da empresa, pensem e trabalhem felizes, de forma criativa. É importante o estímulo de sua capacidade de aprender para que se obtenham mais realizações.

Em suma, as organizações capazes de aprender irão desenvolver conhecimentos novos que se retroalimentam, conhecimentos estes que farão surgir novos processos ou

que se redesenhem processos antigos e que emerjam novos aprendizados. Haverá uma revolução constante dentro dela, que gera movimento, mudança e evolução adaptando suas ações as necessidades do dia-a-dia.

4.2. Da empresa que temos para a empresa que queremos

É comprovado que desde o primeiro emprego até a aposentadoria, uma pessoa passa metade da vida – considerando a média da expectativa de vida do brasileiro – dentro do trabalho. Durante a semana se passa mais tempo no trabalho do que em qualquer outro lugar e, com isso, convive-se mais com colegas de trabalho, fornecedores e clientes do que com a família e amigos.

Fica difícil imaginar uma vida profissional triste, sem entusiasmo, sem prazer e satisfação, mas segundo relatos e pesquisas é o que mais acontece. Para ser feliz no trabalho, considerando o tempo que se passa nele, é importante inverter essa lógica, e comprovar o que diz o professor do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília (UnB), Mario Cesar Ferreira, diz: “uma das realizações das pessoas é serem produtivas” (Ferreira, <http://www.em.com.br/>. Acesso em: 23/05/2015).

Embora não tenha sido criada especificamente para o ambiente corporativo, a Psicologia Positiva e sua meta de manter a saúde dos relacionamentos logo foram adotadas por departamentos de recursos humanos das empresas.

A Psicologia Positiva chega a se tornar fonte de lucro, pela redução de licenças médicas e faltas, criação de ambientes que incentivam à conquista e fidelização de clientes e à retenção maior de talentos. Observa-se, na prática, que se reduz também um fenômeno que é chamado de presenteísmo – no qual as pessoas trabalham presentes apenas fisicamente, já que não utilizam ao máximo suas habilidades e estão preocupadas com outras coisas ou com a saúde prejudicada.

As empresas que ignoram a felicidade do funcionário podem ter cada vez mais dificuldade em encontrar e reter talentos, a geração Y não está aceitando um ambiente de trabalho onde esse fator não é levado em consideração, para romper com relações de trabalho, como as de seus pais que passavam mais tempo no trabalho do que em casa, eles consideram a satisfação e o trabalho como parte da missão de vida e a consideram fundamental.

A “Revolução da Felicidade” começou, e se você não se deu conta, ser “Y” não é ter crescido nos anos 90. É ter consciência de que a felicidade pode ser alcançada hoje, seja de terno e gravata numa grande empresa, ou de pijama em home office. (Geração Y e a revolução da felicidade: <http://however.com.br/comunicacao/a-geracao-y-e-a-revolucao-da-felicidade/> Acesso em 23/05/2015)

É preciso que as pessoas saibam que a felicidade tem muito a ver com suas escolhas, por isso ter autoconhecimento e ter objetivos traçados é fundamental. As organizações também devem incentivar e se aproveitar da felicidade de seus funcionários seja investindo em ações motivacionais ou incentivando-os.

A primeira, e mais básica, característica que uma companhia precisa ter para conseguir uma equipe feliz, é adotar políticas que ofereçam suporte para o colaborador. É necessário que a corporação ofereça todos os recursos e ferramentas indispensáveis para que ele consiga exercer bem a sua função

Além disso, investir na autoestima do funcionário e em sua realização profissional não é um investimento alto considerando o retorno dessa ação. Algumas empresas como a Google entendem que a felicidade pode estar relacionada a liberdade de ir e vir então investir em horários flexíveis, salas de descanso, games, tempo para atividades físicas, um ambiente moderno e com uma hierarquia mais amena, como dito no capítulo anterior, garantem maior rentabilidade à empresa. Além destas, também são sugeridas medidas como assistência médica, previdência privada, seguros, horário flexível e ações de incentivo à saúde, por exemplo.

De acordo com Ruy Shiozawa, CEO do Great Place do Work (GPTW), os números apontam resultados na prática. “As empresas consideradas melhores para se trabalhar têm desempenho financeiro três vezes maior que a média do mercado”, revela. Ele cita outros dados relevantes. “O crescimento do número de funcionários observado nessas empresas é o dobro e a rotatividade é 40% menor que o das outras empresas”, calcula. Além disso, outro aspecto importante é o aumento da atratividade da empresa para novos empregados, que cresce em torno de 70%.

Outro ponto imprescindível é ter uma distribuição de salários e benefícios que seja vista como justa pela equipe. "A remuneração não pode ser pautada em privilégios, não pode haver apadrinhados".

Medidas como, maior igualdade no tratamento com o pessoal, medidas de transparência entre colaboradores e chefes de equipes, abertura de dialogo tendem a elevar a satisfação do cliente, porque essa felicidade se reflete em todas as ações realizadas pelos funcionários, mas tudo isso só é possível quando se ganha a confiança e respeito de todos, quando a empresa é vista como extensão de sua casa, afinal, ninguém quer ver sua casa descuidada.

O funcionário se sente feliz quando é ouvido pela empresa, que na maioria dos casos é personificada por uma liderança, o gestor precisa assumir para si algumas responsabilidades para que sua equipe alcance o bem-estar. É dele a função de fornecer e deixar claras todas as informações necessárias sobre os objetivos da companhia e sobre o que o funcionário precisa para executar o seu trabalho.

Mais importante do que isso é oferecer suporte emocional ao colaborador. Ele tem que servir de base. Precisa ouvir quando um empregado está passando por um problema difícil, seja profissional ou pessoal. Não tem que ser um consultório de análise, mas a chefia imediata precisa, ao menos, ser companheira. Essa transição entre vida pessoal e trabalho deve ser levada em consideração.

Levando em consideração as questões relatadas anteriormente, grandes empresas como: GE e PepsiCo enviam seus funcionários para aprender com startups, novas práticas e técnicas gerencias. Empresas como essas não querem se tornar lentas e burocráticas, mas procuram o dinamismo, leveza e inovação das menores. Existem outros exemplos de empresas de segmentos diferentes aprendendo umas com as outras, mas mais importante do que aprender é aprender e adaptar a sua realidade pois valores, atitudes e cultura são mais difíceis de se copiar.

Talvez mesclar novas soluções em outras empresas com o desenvolvimento de suas próprias soluções possa funcionar bem, entretanto, a atitude e a postura dos funcionários frente a aprendizagem precisam estimulados. O fundamental é a atitude que se tem sobre aprender, mudar e inovar, com um ambiente propício e aberto para seus colaboradores, independentemente de ser grande ou pequena, pública ou privada.

Suprir as lacunas das habilidades e competências dos funcionários através de treinamento hoje em dia já não é mais o suficiente. Corrigir e/ou administrar as deficiências está ultrapassado, não menosprezando esse tipo de abordagem, que algumas vezes de fato se faz necessário, porém administrar as fraquezas não necessariamente significa desenvolvimento, pois o que leva a excelência são os pontos fortes.

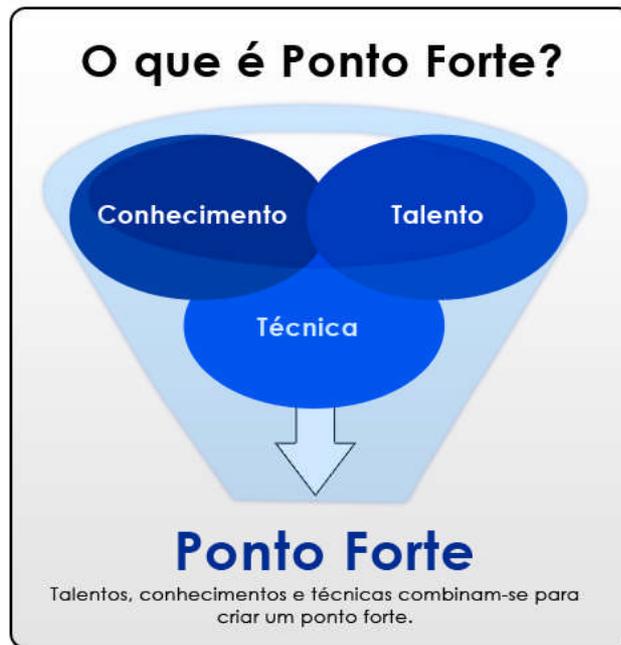
É consenso entre os gestores de Recursos Humanos que desenvolver pontos fortes do profissional pode ser o grande segredo para excelentes resultados, visto que especialistas atestam que “felicidade gera lucro”. Esse conceito está sendo cada vez mais reforçado pela nova tendência do mundo corporativo – a Psicologia Positiva.

Mônica Portella doutora em Psicologia pela UFRJ, pós-doutora em Psicologia pela PUC-Rio, Coordenadora do curso de Pós Graduação em *Psicologia Positiva: Uma Integração com o Coaching* e diretora do **PSI+** (Consultoria e Educação) reforça que existem empresas que trabalham dessa forma, mas que consideram novas premissas, tais como:

1. Os talentos de cada pessoa são permanentes e únicos.
2. O maior potencial para o crescimento de cada pessoa está em seus pontos fortes.

Talentos são definidos como padrões naturalmente recorrentes de pensamento, sentimento e comportamento que possam ser aplicados de forma produtiva e manifestados em experiências de vida caracterizadas por anseios, aprendizagem rápida, satisfação e atemporalidade. Os talentos são considerados inatos, uma espécie de matéria-prima indispensável para o desenvolvimento de pontos fortes. (Psicologia Positiva: A importância dos talentos e pontos fortes:<http://www.jb.com.br/>. Acesso em: 23/05/2015)

Nesta perspectiva pode-se definir como pontos fortes a capacidade de desempenhar uma tarefa de forma constante, beirando a perfeição e com isso o indivíduo que a exerce essa se sente constantemente satisfeito.



Em relação aos funcionários é importante destacar que os pontos fortes estão intrinsecamente ligados aos talentos naturais, então para criá-los e desenvolvê-los é necessário aprimorar os talentos através de conhecimento e técnica. Desta maneira, se a pessoa é instintivamente responsável, a responsabilidade é um talento. Se for carismático ou persistente, isso é um talento. Se por um lado os talentos são inatos, por outro lado as forças (conhecimento e técnica) podem ser adquiridas por intervenções positivas.

A felicidade individual também depende do colaborador. No século passado, as empresas olhavam para o funcionário esperando encontrar nele motivação. Porém, com os conceitos da psicologia positiva, aplicados a partir do século XXI, as palavras de ordem são outras: cada um precisa carregar em si otimismo, esperança, resiliência (capacidade de lidar com problemas e suportar pressão) e um senso de autoeficácia (a convicção de que é capaz de realizar determinada tarefa) – base do Capital Psicológico Positivo nas Organizações.

5. PROJETO

5.1. H(APP)Y – Gestão Criativa da Felicidade

5.1.1. Objetivo do Aplicativo

O principal objetivo do aplicativo é integrar diversas técnicas, práticas e métodos que auxiliem empresas na capitalização da Felicidade. A intenção é disponibilizar todos os recursos geradores de uma “vida autêntica” associando-os de forma a contribuir para a Gestão do Capital Psicológico nas Organizações.

H(AAP)Y é uma aplicação que tem as seguintes características:

- Versão Beta constante
- Orgânico
- Intuitivo
- Interface amigável
- Responsivo, ou seja, disponível para todos os dispositivos móbile
- Possui “Trilhas de Realização” personalizadas que possibilitem a co-criação com o usuário
- Formato *Flow Gamification*
- Links com outras interfaces

O aplicativo irá permitir que o usuário escolha caminhos e construa a sua própria Trilha de Realização de acordo com o levantamento de virtudes e forças de caráter previamente realiado. Além disso, neste primeiro momento, o usuário terá a oportunidade de entender como a ferramenta funciona e quais são suas possibilidades de Trilha para uma vida prazerosa, engajada e significativa.

Após este *Assessment*, e já com o perfil detalhado, o usuário será convidado a conhecer as possíveis estratégias e recursos disponíveis em uma plataforma criativa de co-criação.

Para exemplificar todo o método da ferramenta, construímos um diagrama que demonstra a ideia central do H(APP)Y. O plano de fundo é o fomento do autoconhecimento que através de livres escolhas das ferramentas disponíveis no aplicativo, poderá construir uma trilha rumo a uma vida repleta de autenticidade – tomando como referência a Psicologia Positiva, uma Vida Autêntica é aquela que podemos experimentar emoções positivas com frequência, estarmos engajados em

nossas atividades cotidianas (*flow*) e ligados à um propósito, missão. A proposta principal é que além de beneficiar colaboradores através da gestão Criativa da Felicidade, esta seja uma ferramenta de gestão do capital Psicológico nas Organizações.



5.1.2. Diferenciais competitivos do Aplicativo

Após algumas análises de potenciais concorrentes, foram identificados alguns diferenciais competitivos atribuídos à ferramenta, tais como:

- Confidencialidade das informações pessoais – Enquanto alguns concorrentes compartilham dados pessoais às empresas, entendemos que isto pode impactar na credibilidade do aplicativo.
- Trilhas de Realização Personalizadas - Assessment integrado à Trilha possibilita a criação de múltiplas possibilidades de trajeto para uma vida feliz. Cada usuário terá a sua e estes dados poderão ser compartilhados com outros usuários a fim de fomentar a co-criação compartilhada.

- Ambiente de Desenvolvimento – O usuário através desta ferramenta aumentar o nível de autopercepção, autoconhecimento e compartilha, sempre que quiser, seus próprios talentos.
- Mapeamento de Talentos Internos – O assessment realizado possibilitará que a empresa mapeie talentos de todos os colaboradores, até mesmo os não óbvios. Além disso, poderá administrar os dados gerados afim de alocar as pessoas certas nas atividades certas potencializando sim resultados e o senso de pertencimento e propósito do indivíduo.
- Ferramentas completamente inovadoras e criadas apenas para o H(APP)Y como, por exemplo, a “agenda de elogios”, “selfiepatia”,
- Indicadores de Felicidade – O RH ou o próprio gestor poderá monitorar as equipes e agir de forma pró-ativa antes que um colaborador apresente sinais visíveis de apatia, desinteresse ou problemas relacionados ao engajamento. Como, por exemplo, se todos os dias o colaborador, no mesmo horário, indica que seu humor está negativo o gestor poderá observar e agir de forma antecipada acolhendo-o.

5.1.3. Ferramentas e Acessórios

Abaixo listamos ferramentas e acessórios personalizados, ou já existentes no mercado, que poderão ser encontrados no H(APP)Y.

- “Agenda de elogios” – colaboradores poderão compartilhar eventos corporativos. Seja uma simples reunião ou até mesmo um treinamento. O diferencial desta ferramenta é não ser apenas um divulgador de disponibilidades de horários, mas sim, um pulverizador de boas emoções através de recomendações, elogios e reforços positivos de outros membros que também estejam nos mesmo eventos.
- Trilha da Realização – Um guia de práticas diárias que articula o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional do usuário. A cada dia serão sugeridas práticas de ações (leituras, elogios, atividades, etc) afim de proporcionar ao usuário emoções positivas em seu dia. A intenção é que as pessoas estejam sempre acima da linha média de Lousada – 3 ou mais emoções positivas por dia. Além disso, a Trilha irá monitorar o

nível de aderência do colaborador para esteja sempre alinhado e ciente da “missão” de seu cargo.

- Happiness Canvas - um diagrama que tem como objetivo ajudar as pessoas da empresa a externalizarem, seus sentimentos em relação ao trabalho, classificando seu grau de felicidade numa escala de 1 a 5.
- Happiness Poker - uma outra forma lúdica de descobrir como está a felicidade das pessoas no trabalho. A idéia é similar a do Happiness Canvas, só que mais indicada para equipes que possuem uma comunicação melhor entre os seus membros e que conseguem expor seus sentimentos de uma maneira mais madura.
- “Selfiepatia” – uma possibilidade usuários exercitarem o seu nível de empatia. Aleatoriamente, de forma não preditiva, o usuário poderá enviar uma self para um amigo. Este deverá em apenas 30 segundos escolher o humor que lhe é percebido. Após o retorno da resposta, usuários poderão ter uma real dimensão do quanto suas expressões estão demonstrando o que realmente sente e, aqueles que avaliaram, o seu nível de empatia.
- Guias de Meditação diária – já existem alguns modelos de aplicativos no mercado e o interessante é que o usuário poderá escolher aquele que melhor se aplica à sua maneira de exercitar o “mindfulness”.
- Múltiplas atividades e práticas para reforçar as suas maiores forças e virtudes diariamente – o enfoque é reforçar o que temos de melhor em nós e não o que nos falta. Potencializar talentos!

5.2. Modelo de Negócio

Para a criação do Modelo de Negócio proposto neste projeto utilizamos o modelo Canvas, criado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, que permite visualizar as principais funções de um negócio em blocos relacionados, no qual se pode descrever, visualizar e alterar modelos de negócios.

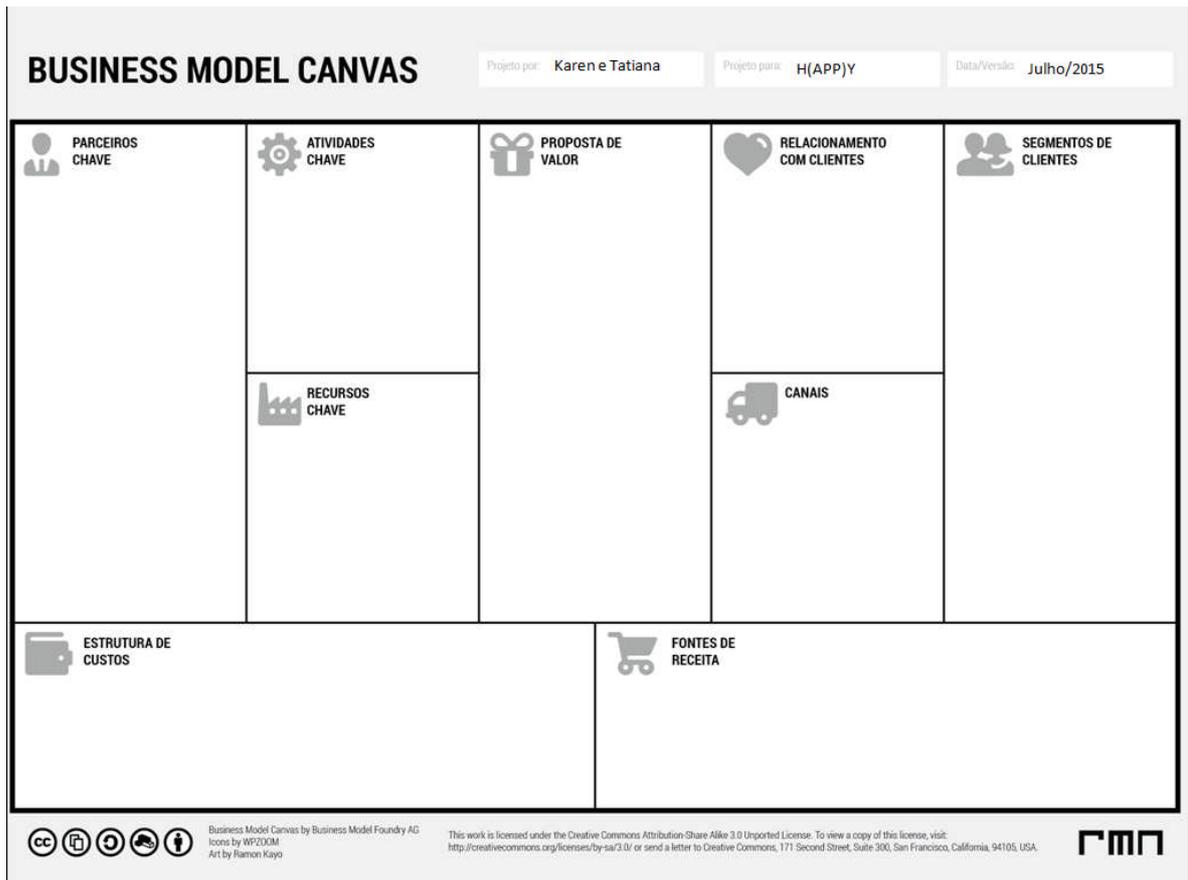


Figura XX: Modelo Canvas

O modelo é dividido em nove blocos ou funções, agrupados em quatro etapas: o que; quem; como e quanto.

1. Vou fazer o que?

Essa resposta será a sua Proposta de Valor.

2. Para quem vou fazer?

Aqui, estão incluídos três blocos: segmento de cliente; canais e relacionamento com clientes.

3. Como vou fazer?

Quais são os recursos principais; as atividades e os parceiros principais.

4. Quanto?

Quais e como serão obtidas as receitas e qual será a estrutura de custos para viabilizar o negócio.

O modelo nos ajudou na organização das ideias e a visualizar o negócio, os desafios a serem enfrentados e as prioridades de ações a serem tomadas. Como resultado tivemos a seguinte construção:

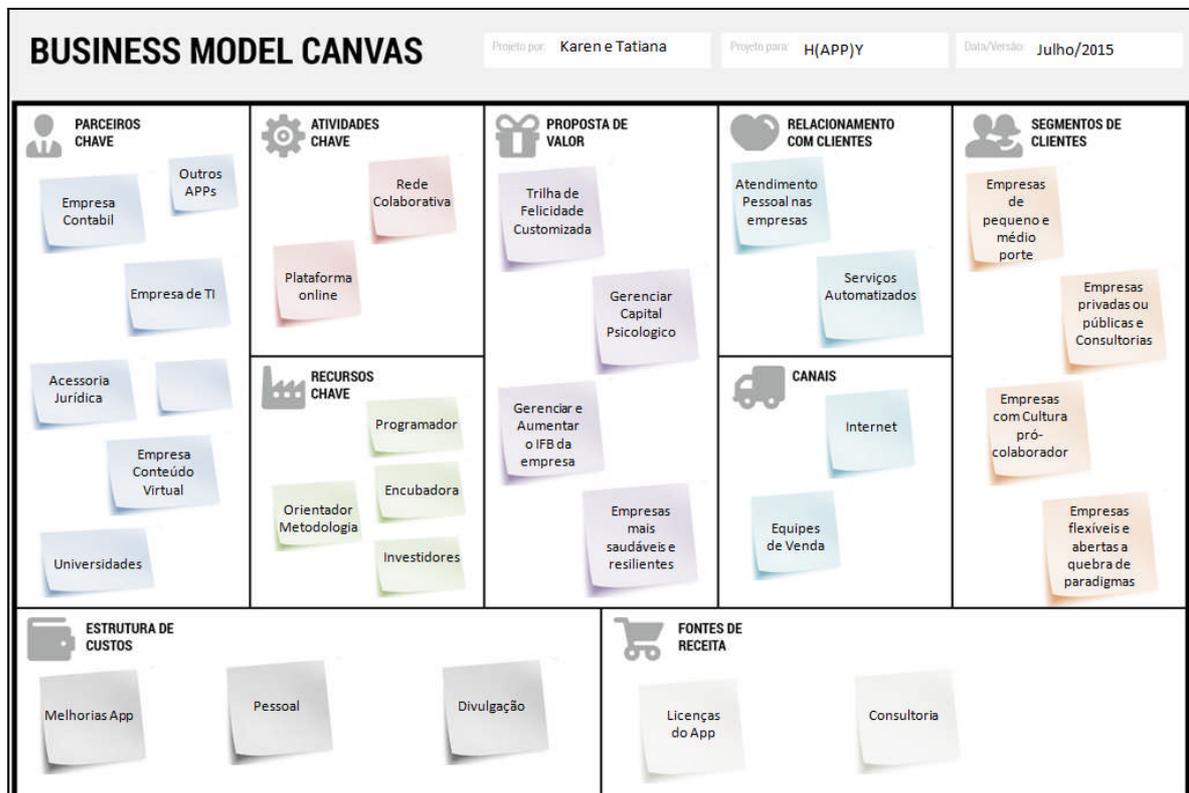


Figura XX: Canvas – Modelo de Negócios H(APP)Y

- **Proposta de valor:** a criação do aplicativo, denominado H(APP)Y, que Gerencie a felicidade dentro das organizações (FIB), Construa Trilhas de Realização customizadas, Gerencie o Capital Psicológico.
- **Segmentos de clientes:** Empresas de médio e pequeno porte (inicialmente), Empresas privadas ou públicas de qualquer nicho de mercado, além de consultorias especializadas em desenvolvimento humano. Empresas com cultura “pró-colaborador” e que possuam cultura flexíveis abertas a quebra de paradigmas. Produto direcionado aos funcionários e responsáveis pelos recursos humanos das empresas.
- **Canais:** Internet, Equipes de Vendas especializadas

- **Parceiros Chave:** Empresa contábil, Acessoria Jurídica, Empresas de TI (programação), Empresas de Conteúdo Virtual, Universidades
- **Parceiros Indiretos:** Consultorias em RH.
- **Relacionamento com clientes:** Assistência pessoal dedicada, comunidades on-line, Serviços automatizados (co-criação buscando o envolvimento do cliente).
- **Fontes de Receitas:** Pagamento pelo uso ou licenciamento e anúncio de terceiros no app.
- **Recursos principais:** Intelectuais (especialistas em Psicologia Positiva, programadores, designers), Humanos (vendedores), Financeiros (Financiamentos e investidores).
- **Atividades principais:** Rede Colaborativa, Plataforma online, Desenvolvimento de atividades e games para o app.
- **Parcerias principais:** Consultorias em RH, Universidades, Programadores, Designers, websites, outros apps correlacionados a proposta.
- **Estrutura de custos:** Desenvolvimento e aprimoramento do app, pessoal, divulgação.

Além desta análise, se fez necessária a análise através da Matriz SWOT. Esta é uma ferramenta de análise para a organização. Baseia-se na análise de quatro elementos: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas) que envolvem o negócio e Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças) encontrados no ambiente externo a ele, definindo assim o seu posicionamento frente ao mercado. Desenvolvida por Kenneth Andrews e Roland Christensen, professores da Harvard Business School, permite a projeção de possíveis cenários e torna-se fundamental para a possível visualização de caminhos a serem seguidos para o negócio proposto.

Forças	Fraquezas
---------------	------------------

<ul style="list-style-type: none"> • Produto inovador com foco na felicidade do funcionário. • Aumento na capacidade produtiva. • Melhoria na qualidade de vida. • Equilíbrio entre a vida do trabalho e vida pessoal. • Melhoria das relações interpessoais. • Aumento na capacidade de resolver problemas complexos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade na geração inicial de demanda. • Baixa maturidade do produto. • Parcerias-chave não consolidadas.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Mudança de paradigma da empresa em relação a atuação do funcionários. • Mais pessoas utilizando redes sociais. • Confiança maior na internet. • Crescimento do e-commerce. • Maior utilização de equipamentos mobile. • Parcerias com empresas afins. • Disponibilizar espaços para propagandas. • Desenvolver outros produtos a partir desse. • Capacitação de equipes de RH. • Geração de Big Data 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrentes com propostas semelhantes. • Falta de patrocínio/recursos para desenvolver o produto.

A análise da Matriz SWOT deixa evidente que hoje as empresas carecem de estratégias que aliem a produtividade ao bem-estar dos funcionários e para o lançamento do aplicativo H(APP)Y se transforma em uma fortaleza. Por se tratar de uma inovação, e com a existência de alguns (poucos) concorrentes diretos, ainda não está clara a estratégia de comercialização e nem de como as parcerias serão consolidadas.

Por outro lado, as oportunidades de geração de valor são grandes devido ao crescimento do uso de aparelhos *mobile* e todas as possibilidades de se estreitar o relacionamento entre o funcionário e a empresa. Além disso, além o diferencial desta ferramenta serão as evidências de ganhos com as informações geradas mediante o uso dos funcionários – indicadores que viabilizarão a gestão de capital psicológico. Entretanto, os concorrentes apresentam produtos similares disponíveis para usuários em geral e precisamos ratificar os diferenciais deste produto ao mercado – a confiabilidade dos dados pessoais seria um desses.

5.2.1. Análise de Mercado

Uma sociedade que se baseia na informação e no conhecimento passa por mudanças constantes em suas atividades, portanto, o desafio dos gestores é manter sua empresa capaz de competir no mercado. Saber o que está acontecendo dentro e fora da empresa, controlar as informações é importante para empresas de todos os portes. A sustentabilidade depende de informações qualificadas, pois, através delas é possível se modernizar e se adequar ao cenário.

O caminho mais coerente, hoje, para se obter informações de forma rápida e eficaz é utilizando a tecnologia como diferencial frente a concorrência. Outro benefício da tecnologia é que ela, se empregada da forma correta, minimiza falhas na comunicação que atingem diretamente a estrutura organizacional e o comportamento da empresa. É fundamental sensibilizar e envolver os profissionais que nela atuam para que entendam a tecnologia como uma ferramenta aliada ao crescimento organizacional.

Sistemas de informação, internet e aplicativos são ferramentas que disponibilizam acesso, tratamento, geração e armazenamento de dados e informações para a empresa como um todo, tanto para uso interno quanto externo, e deve ser dado o tratamento adequado para que se transformem em informações úteis.

Sistemas como esses são essenciais para as empresas que pretendem sobreviver a tantas mudanças e assim manter a competitividade de mercado, não perdendo de vista que o tratamento das informações permite a criação de uma cultura de conhecimento e inovação e favorece um ambiente aberto para aproveitar as oportunidades.

O sucesso da utilização de ferramentas e recursos de TI depende fundamentalmente da capacidade de perceber, organizar e administrar as informações

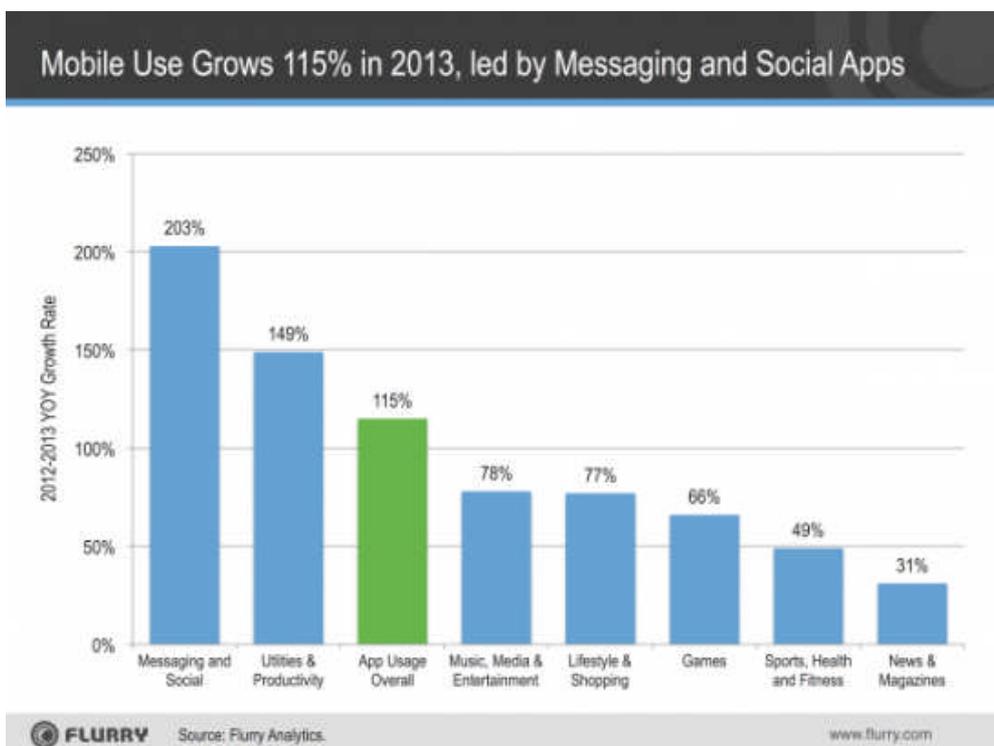
da empresa, ou seja, estar aberto e sensível ao novo, pois os investimentos em TI, se bem empregados, tendem a exercer um impacto estratégico e econômico sobre a produtividade.

A sociedade atualmente utiliza cada vez mais *smartphones* e *tablets* e o uso de *notebooks* e *desktops* não é mais tão comum. Hoje, através desses dispositivos, é possível pesquisar, jogar, comprar, dentre outras funções. É a hora e a vez dos aplicativos!

Algumas empresas já apostam no recurso pensando em melhorar seus resultados, é o que mostra a pesquisa feita pela Forbes Insights em 2014 durante o Simpósio Adobe de Mobilidade, segundo a diretora sênior da pesquisa, Brenna Sniderman, estamos iniciando a era da revolução dos aplicativos.

A ferramenta tende a ser mais adotada pelas empresas. Muitas informaram que estão aumentando o número ou a funcionalidade de seus apps. Três em cada quatro informaram que os orçamentos para o desenvolvimento e a implementação continuam crescendo. (APLICATIVOS MELHORAM COMUNICAÇÃO COM CLIENTES: <http://epocanegocios.globo.com>. Acessado em: 03/06/2015)

Outra fonte importante que corrobora a pesquisa feita pela Forbes Insights é o relatório anual da Flurry, empresa do Yahoo, também realizada em 2014 sobre o uso de apps móveis cresceu 76% em relação a 2013 que também registrou crescimento comparado a 2012 de 115%.



É possível se ter um diálogo mais íntimo e direto com usuários de apps, porque hoje essa é a forma de comunicação que permite esse tipo de interação, pelo simples fato dos dispositivos móveis terem se tornado extremamente populares e hoje estarem nas mãos de muitas pessoas – independente de classe social.

Este projeto pretende desenvolver um app que tem um serviço exclusivo com interfaces de uso prático para manter o interesse e estimular o uso contínuo. O importante é dar um forte motivo para as pessoas usarem o aplicativo, a experiência do usuário é o maior desafio, ele precisa se sentir confortável para exercitar e compartilhar a felicidade.

5.2.2. Capitalizar os benefícios da Felicidade

Cientistas britânicos elaboram a fórmula da felicidade, a fórmula relaciona as expectativas de sucesso com as recompensas pelas ações. Desenvolvida pela universidade College London (UCL), a equação que dizem ser capaz de prever a felicidade, mesmo que momentânea, leva em consideração expectativas sobre o futuro e conquistas do passado.

$$\text{Felicidade}(t) = w_0 + w_1 \sum_{j=1}^t \gamma^{t-j} CR_j + w_2 \sum_{j=1}^t \gamma^{t-j} EV_j + w_3 \sum_{j=1}^t \gamma^{t-j} RPE_j,$$

Eles conseguiram analisar desde distúrbios de comportamento a felicidade coletiva. Os testes foram realizados com 26 pessoas que podiam escolher entre recompensas garantidas ou variáveis, de acordo com o risco envolvido em cada atividade e ao final registravam os seus níveis de felicidade. Foram feitas tomografias computadorizadas que revelaram que felicidade estava relacionada a atividade nas áreas do cérebro ligadas a produção de dopaminas, substâncias que induzem o bem-estar.

Os resultados foram adaptados para um aplicativo de celular utilizado por 18 mil pessoas: “o cérebro tenta descobrir o que você tem que fazer para obter recompensas, de forma que todas as decisões, expectativas e resultados se tornam informações que serão usadas para garantir a tomada de boas decisões no futuro”, afirmou Robb Rutledge, da UCL. (Cientistas britânicos elaboram a fórmula da felicidade..www.bbc.co.uk. Acesso em: 03/06/2015)

Os pesquisadores afirmam que tudo depende da diferença entre as expectativas e os resultados, quanto maior e mais positiva for nessa diferença, mais feliz será o sentimento. Como exemplo utilizaram a ida a um restaurante sem grandes expectativas sobre a comida, se a comida for melhor do que o esperado, a experiência como um todo é mais feliz, mas também se já houver uma expectativa de que a comida é boa, mesmo antes mesmo de começar a comer podem garantir a felicidade por antecipação.

O app utilizado foi o *The Great Brain Experiment* (o grande experimento cerebral), onde o usuário é convidado a jogar *games* lúdicos, a princípio parecem jogos infantis, mas após as explicações começasse a entender o propósito por trás de cada atividade, ele te desafia a assumir riscos e com isso o resultado varia de acordo com cada atividade. O programa foi considerado confiável para o estudo do comportamento cognitivo e fica comprovado que as pessoas tendem a correr mais riscos para ganhar recompensas maiores: “estamos satisfeitos com o fato de que a nossa equação explica a felicidade satisfatoriamente. Mesmo com tantos participantes, a relação entre recompensas, expectativas e felicidade é surpreendentemente consistente.” continuou Robb Rutledge, da UCL. (Cientistas britânicos elaboram a fórmula da felicidade. www.bbc.co.uk. Acesso em: 03/06/2015)

Da mesma forma que existem pesquisas e ferramentas para se discutir e medir a felicidade das pessoas em sua vida cotidiana, empresas, empreendedores e consultorias já começam a entender que cérebro saudável e performance são uma única coisa e com isso também vem buscando incorporar em suas rotinas a tecnologia necessária para saber e tentar tomar alguma providência sobre a felicidade de pessoas dentro das empresas, gerando dados para se aumentar a produtividade.

Muitos discursos acerca do trabalho se originou na era Industrial, quando palavras como: o trabalho é exaustivo, um verdadeiro terror, muito trabalho é perigoso descreviam o horror vivido pelos trabalhadores e ainda vemos realidades como daquela era até hoje, porém hoje, independente da natureza, a relação com o trabalho está mudando, assim como as atitudes dos indivíduos com relação a ele também.

Foram lançados diversos *apps* que tem o objetivo de pensar e medir o nível de satisfação dos funcionários levando em conta que, mesmo que o estresse seja um mecanismo de sobrevivência, ele atrapalha o bom funcionamento do cérebro e conseqüentemente sua performance. São apps, que em sua maioria, auxiliam o gestor a monitorar os funcionários e ajustar a rotina de trabalho de acordo com os resultados.

Eles visam aumentar o desempenho tentando alinhar os objetivos de gestores e funcionários, fornece pareceres e estimular a motivação mútua, em alguns casos os empregados têm seu perfil onde mostram suas experiências e objetivos e podem compartilhar resultados de suas performances diariamente, ao invés de esperar pela avaliação anual.

A popularização da internet deu às pessoas mais capacidade de se expressar do que jamais se pensou, mas as empresas não acompanhavam essa tendência e, portanto, os funcionários nas empresas pensavam que para expressar suas opiniões e desejos deveriam atingir certo nível hierárquico, porém, hoje, existe um entendimento que a opinião de todos os funcionários é muito importante para sobreviver às mudanças.

O CEO de uma agência de São Paulo não conseguia se reunir com seus funcionários para saber como eles estavam se sentindo, pois, sua agência que possuía cerca de 13 colaboradores aumentou para mais de 50, ele então desenvolveu um app onde o usuário tem a opção de escolher entre nove emoções, dentre elas “estressado”, “animado” e “infeliz” e quando o funcionário indica uma emoção negativa mais de duas vezes por semana os executivos da agência recebem um alerta. Falar sobre os problemas com os funcionários é o objetivo, porém a grande questão é que eles estão insatisfeitos e infelizes com seus gestores imediatos, então esse tipo de app funciona para alertar que a empresa não está bem, mas não ajuda a solucionar o problema visto que a interação com o sujeito que recebe as informações nem sempre é satisfatória.

Outro app permite que os empregadores realizem pesquisas semanais com seus empregados, que anonimamente, podem fazer sugestões, revelar ideias, tendências, oportunidades e fazer reclamações. Semanalmente são enviadas pesquisas para verificar a satisfação dos empregados e são enviados gráficos, para os chefes, com o resultado do humor deles. Os gestores também podem adaptar as pesquisas e responder as demandas dos funcionários. Esse aplicativo de gerenciamento de desempenho permite a construção de uma cultura empresarial baseada em interações sociais, feedback em tempo real e reconhecimento aberto.

A London School of Economics and Political Science (LSE) desenvolveu um app que mapeia a felicidade das pessoas no local onde está acontecendo, pode ser no trabalho ou fora dele, o app permite que a pessoa escolha quantas vezes ela quer que ele pergunte como está se sentindo e com base na localidade e na resposta, ele coloca as informações em um banco de dados que depois gera relatórios para o usuário, o objetivo

dos desenvolvedores é saber como a felicidade é afetada pelo horário, poluição, barulho, pessoas que estão compartilhando o momento, entre outros e com isso pretendem descobrir quando e como as pessoas se sentem mais felizes.

6. CONCLUSÃO

A empresa que está inserida hoje no mercado não deve somente se preocupar com o alcance das metas (a qualquer custo) e a concorrência crescente. Elas devem, também, garantir a satisfação de seus funcionários apostando em engajamento e desempenho, de forma criativa e inovadora, mas acima de tudo, mais humanizada. Entender as necessidades de seus colaboradores requer interesse, flexibilidade e estratégia.

A consequência disso é menos investimento em marketing e mais políticas que ratifiquem culturas e valores organizacionais mais consistentes. A satisfação de funcionários, clientes e fornecedores se consolida com o exemplo e se perpetua através do famoso “boca a boca”.

Disponibilizar ferramentas aos funcionários que os deixem autônomos e livres para o autodesenvolvimento, além de criar ambientes prazerosos e produtivos, tornam as organizações competitivas no mercado e atrativas enquanto marca empregadora. É importante considerar o aspecto humano e investir em ferramentas que alavanquem as potencialidades dos colaboradores. Para isto, é necessário ser flexível às inovações e desaprender para aprender. Estar aberto para práticas que quebrem paradigmas e se abster de políticas obsoletas para que então assumam um posicionamento diferenciado no mercado.

A primeira mudança que propomos é que se reflita sobre a famosa parábola: quem nasceu primeiro, o ovo ou a galinha? Em seguida, indagar-se: E o sucesso e a felicidade, quem surgiu primeiro? Ainda não foi possível chegarmos a uma conclusão quanto à primeira questão. Entretanto, como foi fortemente reforçado ao longo deste trabalho, já temos comprovações científicas quanto à relação entre o Sucesso e a Felicidade. Já não cabem mais tantas discussões, muito menos a manutenção de uma crença limitante humana. A felicidade precede o sucesso!

Agora chegou a hora de gestores, departamentos de recursos humanos e organizações se reinventarem. Já passou da hora de deixarmos de ver pessoas como meros recursos e extensões de máquinas ou laptops.

Quanto ao aspecto da viabilidade e estruturação do negócio proposto, entendemos através do *Business Model Canvas* que os próximos passos para este projeto são:

- Testar e aprimorar a ferramenta
- Buscar recursos e potenciais investidores
- Fazer parcerias
- Aproximar-se de potenciais clientes e estudar suas necessidades
- Aprimorar estudo de mercado com pesquisas direcionadas aos clientes-chave

A análise da Matriz SWOT deixa evidente que hoje as empresas carecem de estratégias que aliem a produtividade ao bem-estar dos colaboradores, e por isso, o lançamento do aplicativo H(APP)Y se transforma em uma fortaleza. Por se tratar de uma inovação e certo grau (ainda que baixo) de concorrência direta, ainda não está clara a estratégia de comercialização e nem de como as parcerias serão consolidadas.

Por outro lado, as oportunidades de geração de valor são grandes devido ao crescimento do uso de aparelhos *mobile* e todas as possibilidades de se estreitar o relacionamento entre o funcionário e a empresa. Além disso, o diferencial desta ferramenta serão as evidências de ganhos com as informações geradas mediante o uso dos usuários – indicadores que viabilizarão a gestão de capital psicológico nas organizações.

Vale ressaltar que todas as ferramentas sugeridas para o aplicativo não foram testadas. Desta forma, ainda são incipientes as conclusões quanto à efetividade da ferramenta neste modelo. O que pode antecipadamente se garantir, é que ela estará em formato Beta (constantemente em construção) e que a fundamentação, base teórica utilizada, já se encontra amplamente disseminada e comprovada pela ciência.

Portanto, a conclusão deste trabalho é apenas uma primeira iniciativa dentre tantas outras que sucederão para que o H(APP)Y deixe de ser um protótipo, um desenho, uma ideia e se torne uma realidade concebida pelas empresas no Brasil e no mundo. Entendemos e assumimos o desafio, que é grande, pois há muito a ser feito para aprimorar esta ferramenta. E mais, há um trabalho de construção mental paralelo junto aos potenciais clientes, as organizações, para que entendam a relevância de trabalhos como este, tanto para a sua adaptabilidade no novo contexto sociocultural quanto para a manutenção de sua sobrevivência e competitividade.

7. BIBLIOGRAFIA

- ACHOR, Shawn. O jeito Harvard de ser Feliz. São Paulo: Saraiva. 2012.
- ANTUNES, Ana Cristina; CAETANO, António; CUNHA; Miguel Pina e. O papel do capital psicológico na criação de valor para as organizações. REVISTA PORTUGUESA E BRASILEIRA DE GESTÃO: 2013. 10 p.
- BANDURA, Albert. & Schunk, Dale. *Cultivating competence, self-efficacy, and intrinsic interest through proximal self-motivation. Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 41, p. 586-598, 1981.
- CARVER, Charles Scheir, & SCHEIER, Michael. *Self and the control of behavior. In L. M. Hartman & K. R. Blankstein (Eds.). Advances in the study of communication and affect: vol.11. Perception of self in emotional disorder and psychotherapy.* New York: Plenum Press, p.5 – 35, 1986.
- CAVALCANTI, Marcos do Couto Bezerra; BALCEIRO, Raquel Borba. *AS INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS NA ERA DA INFORMAÇÃO.*
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas.* São Paulo: Campus, 2010
- CUNHA, Miguel Pina e; REGO, Arménio; LOPES, Miguel Pereira. *Comportamento Organizacional Positivo.* *Análise Psicológica* (2013), 4 (XXXI): 313-328.
- KAMEI, Helder. *Flow e a Psicologia Positiva: estado de fluxo, motivação e alto desempenho.* Goiânia: IBC, 2014
- KNOWLEDGE MANAGEMENT GLOSSARY. APQC REPORT.2014
- LIMA, Luciano Gonçalves de; NASSIF, Vânia Maria Jorge. *Conjecturas Entre Indivíduo Empreendedor e Capital Psicológico. VIII Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE):* 2014.
- LUTHANS, Fred. & YOUSSEF, Carolyn. *Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage.* *Organizational Dynamics*, 33 (2), p. 143-160, 2004.
- MACHADO, Fernanda Isabel Marçal Pereira. *Capital Psicológico positivo e criatividade dos colaboradores: Um estudo exploratório em empresas de I&DT.* 107 p.

MARTINEZ, Luís Fructuoso; FERREIRA, Isidoro; SOUSA, Luís Manuel; CUNHA, João Vieira da. *A esperança é a última que morre*. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO, 2007, VOL. 13, N.º 1, 37-54.

MORAES, M. C. L. & Rabinovich, E. P. *Resiliência: uma discussão introdutória*. Revista Brasileira de Crescimento e Desenvolvimento Humano, São Paulo: vol. 6, p.10-13, 1996.

MOREIRA, Catarina Andreia dos Santos. *Quão perto é perto o suficiente: a influência do capital psicológico positivo, do envolvimento no trabalho e da segurança psicológica no desempenho*. Instituto Universitário Ciências Psicológicas, Sociais e de Vida (ISPA): 2012.

OLIVEIRA, Edineide Maria de; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. *Capital humano e capital psicológico: um estudo com os alunos do curso de administração*. Bento Gonçalves, 2012.

O'Dell, Carla; Trees, Lauren. *How smart leaders leverage their experts*. APQC REPORT.2014

Rewarding, Engaging, and Retaining Key Talent. APQC REPORT.2014

SALANOVA, Marisa; LLORENS, Susana; TORRENTE, Hedy Acosta Pedro. *Positive Interventions in Positive Organizations*. Terapia Psicológica: 2013. Vol. 31, N° 1, 101-113.

SELGMAN, M. E. P. *Felicidade Autêntica: usando a psicologia positiva para a realização permanente*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2002.

SENGE, Peter. *A Quinta Disciplina*. Fieldbook: 1999

WALSH, Roger. *The state of the integral enterprise Part I: Current Status and Potential Traps*. Journal of Integral Theory and Practice—Vol. 4, No. 3

Sites eletrônicos consultados:

10 exercícios cerebrais para ser mais feliz. Acesso em: 02/06/2015.

http://higherperspective.com/2015/01/happy.html?ts_pid=2&utm_content=13666105&utm_medium=social&utm_source=facebook

O que você precisa fazer antes de experienciar a felicidade. Acesso em: 02/06/2015

<http://www.forbes.com/sites/danschawbel/2013/09/10/shawn-achor-what-you-need-to-do-before-experiencing-happiness/>

6 exercícios para a felicidade. Acesso em: 02/06/2015

<http://www.cbc.ca/news/health/shawn-achor-s-6-exercises-for-happiness-1.3040937>

The creative benefits of a little goofiness. Acesso em: 02/06/2015.

<http://success.com/article/the-creative-benefits-of-a-little-goofiness>

Os sete livros que reduzem rapidamente o stress. Acesso em: 02/06/2015.

<http://www.inc.com/geoffrey-james/7-short-books-that-quickly-reduce-stress.html?cid=sf01001>

Cientistas britânicos elaboram a fórmula da felicidade. Acesso em: 02/06/2015.

http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2014/08/140805_estudofelicidade_ebc.shtml

O que é psicologia positiva. Acesso em: 23/05/2015.

<http://positivepsychologyprogram.com/what-is-positive-psychology/>

Ranking felicidade Brasil. Acesso em: 23/05/2015.

http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2015/04/150424_ranking_felicidade_lab

Por que somos felizes? TED. Acesso em: 23/05/2015.

http://www.ted.com/talks/dan_gilbert_asks_why_are_we_happy?language=pt-br

6 maneiras comprovadas de ser mais feliz. Acesso em: 02/06/2015.

<http://revistagalileu.globo.com/Life-Hacks/noticia/2013/11/maneiras-comprovadas-de-ser-mais-feliz.html>

Psicólogos discutem o que faz a pessoa feliz. Acesso em: 23/05/2015.

<http://www.bahianoticias.com.br/saude/noticia/13966-no-dia-internacional-da-felicidade-psicologos-discutem-o-que-faz-uma-pessoa-feliz.html>

A influencia do pensamento em nossa vida. Acesso em: 23/05/2015.

<https://www.youtube.com/watch?v=rfXMZk8GK3A&sns=fb&app=desktop>

7 hábitos para ser mais feliz. Acesso em: 02/06/2015.

<http://revistapegn.globo.com/Dia-a-dia/noticia/2015/02/7-habitos-para-ser-mais-feliz.html>

5 segredos da felicidade. Acesso em: 02/06/2015.

<http://revistagalileu.globo.com/Life-Hacks/noticia/2015/03/os-5-segredos-da-felicidade-segundo-ciencia.html>

Os benefícios da gratidão. Acesso em: 02/06/2015.

<http://happierhuman.com/benefits-of-gratitude/>

Uma vida simples não é uma vida simplória

<http://www.contioutra.com/uma-vida-simples-nao-e-uma-vida-simploria-mario-sergio-cortella/>

Estudo mostra como meditação beneficia o cérebro. Acesso em: 02/06/2015.

<http://super.abril.com.br/blogs/como-pessoas-funcionam/estudo-mostra-como-meditacao-mindfulness-beneficia-o-cerebro/>

Pensar positivo pode manter seu coração saudável. Acesso em: 02/06/2015.

http://oglobo.globo.com/sociedade/saude/pensar-positivo-pode-manter-seu-coracao-saudavel-diz-estudo-15037541?utm_source=Facebook&utm_medium=Social&utm_campaign=O+Globo

Compre experiências e não coisas. Acesso em: 02/06/2015.

<http://epoca.globo.com/vida/noticia/2015/01/bcompre-experiencias-be-nao-coisas-trecho.html>

Não quero ser feliz, quero ter uma vida interessante. Acesso em: 02/06/2015

<http://www.contioutra.com/contardo-calligaris-nao-quer-ser-feliz-quer-e-ter-uma-vida-interessante/>

Atitudes que drenam energia. Acesso em: 02/06/2015.

<http://sobmalhete.com/2013/06/21/atitudes-que-drenam-energia/>

30 coisas que você deve começar a fazer para si mesmo. Acesso em: 02/06/2015.

<http://awebic.com/pessoas/30-coisas-que-voce-deve-comecar-fazer-para-si-mesmo-4-e-um-beneficio-instantaneo/>

O Poder de um Sorriso” Felicidade. Acesso em: 02/06/2015.

<http://marciookabe.com.br/eventos/tedxjardins-2014/>

How to Cultivate Happiness Even When It Is Hard. Acesso em: 02/06/2015

http://www.huffingtonpost.com/smita-malhotra/how-to-cultivate-happines-even-when-it-is-hard_b_6951076.html

How to Be Emotionally Intelligent. Acesso em: 02/06/2015

http://www.nytimes.com/2015/04/12/education/edlife/how-to-be-emotionally-intelligent.html?_r=1

Lift your mood by talking to three people you don't know. Acesso em: 02/06/2015.

<http://moodnudges.com/three-people-dont-know/>

Turning off technology is about mental wellbeing – not becoming a digital hermit.

Acesso em: 02/06/2015

<http://www.theguardian.com/technology/2015/apr/30/turning-off-technology-mental-wellbeing>

7 ways to find more meaning at work. Acesso em: 02/06/2015.

<http://www.happy.co.uk/7-ways-to-find-more-meaning-at-work/>

Why Well-Being Is a Skill That Can Be Learned. Acesso em: 02/06/2015

http://www.huffingtonpost.com/richard-j-davidson/well-being-skill-learned_b_7102636.html

The Path to Happiness: Lessons From the 2015 World Happiness Report. Acesso em: 02/06/2015.

http://www.huffingtonpost.com/jeffrey-sachs/the-path-to-happiness-les_b_7127124.html

Matemáticos desenvolvem aplicativo que mede o nível de "felicidade" das pessoas nas redes sociais. Acesso em: 02/06/2015.

<http://www.ecycle.com.br/component/content/article/37-tecnologia-a-favor/2116-matematicos-desenvolvem-aplicativo-que-mede-o-nivel-de-felicidade-expresso-nas-redes-sociais.html>

Aplicativo desenvolvido no Brasil mede felicidade dos cidadãos em tempo real. Acesso em: 02/06/2015.

<http://memoria.etc.com.br/agenciabrasil/noticia/2012-04-16/aplicativo-desenvolvido-no-brasil-mede-felicidade-dos-cidadaos-em-tempo-real>

Trabalhadores Felizes. Acesso em: 23/05/2015.

http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2013/08/130816_trabalhadores_felizes_1k

A felicidade traz dinheiro... Acesso em: 02/06/2015.

<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1074/noticias/a-felicidade-traz-dinheiro>

A importância da felicidade dos funcionários para uma empresa. Acesso em: 23/05/2015.

<http://corporate.canaltech.com.br/noticia/gestao/A-importancia-da-felicidade-dos-funcionarios-para-uma-empresa/>

The Science Of Why You Should Spend Your Money On Experiences, Not Things.

Acesso em: 02/06/2015.

<http://www.fastcoexist.com/3043858/world-changing-ideas/the-science-of-why-you-should-spend-your-money-on-experiences-not-thing>

Mineira cria aplicativo que ajuda usuários a realizar seus sonhos. Acesso em: 02/06/2015.

<http://revistapegn.globo.com/Noticias/noticia/2014/08/mineira-cria-aplicativo-que-ajuda-usuarios-realizar-seus-sonhos.html>

Top 7 Life Coaching iPhone And Web Apps. Acesso em: 02/06/2015.

<http://jheaslip.hubpages.com/hub/lifecoachingiphoneapps>

5 Força da Psicologia. Acesso em: 23/05/2015.

http://www.novoequilibrio.com.br/ver_topico.php?Tipo=10&Cod=85

Virtudes e Forças. Acesso em: 23/05/2015.

<https://www.viacharacter.org/www/>

Capital Positivo Psicológico (PsyCap). Acesso em: 23/05/2015.

<http://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/606>

Como a análise de dados pode gerar soluções inovadoras?. Acesso em: 23/05/2015.

<http://openstartups.stefanini.com/bigdata/como-a-analise-de-dados-pode-gerar-solucoes-inovadoras/>

Como o big data está transformando o RH?. Acesso em: 23/05/2015.

<http://www.salariobr.com.br/Artigos/Como-o-big-data-esta-transformando-o-RH/4667>

Criando um cenário de Big Data voltado para resultados significativos. Acesso em: 23/05/2015.

<http://litterisconsulting.com.br/criando-cenario-big-data-voltado-resultados-significativos-negocios/>

Entra em cena a tecnologia. Acesso em: 23/05/2015.

http://www.rhcentral.com.br/conteudo/artigos.php?cod_artigo=4126

Recursos Humanos: Uso de Big Data agiliza seleção de currículos. Acesso em: 23/05/2015.

<http://convergecom.com.br/tiinside/services/04/12/2013/uso-de-big-data-em-recursos-humanos-entra-em-nova-fase/#.VWNSwtLBzRY>

Big data não faz milagre se você não souber usá-lo. Acesso em: 23/05/2015.

<http://imasters.com.br/gerencia-de-ti/big-data-nao-faz-milagre-se-voce-nao-souber-usa-lo/>

Entrevista: Como as empresas podem usar o Big Data a seu favor. Acesso em: 23/05/2015.

<http://hseducacaoexecutiva.com.br/estrategia/entrevista-como-empresas-podem-usar-o-big-data-a-seu-favor/>

Mappiness. Acesso em: 04/06/2015.

<http://www.hypeness.com.br/2011/11/mappiness/>

Clear mind. Acesso em: 04/06/2015.

<http://www.pixelthoughts.co/#>

Happiness at work survey. Acesso em: 04/06/2015.

<https://app.happinessatworksurvey.com/?a=afh>

Felicidade na empresa. Acesso em: 04/06/2015.

<http://www.happify.com/>

Agência cria app para medir a felicidade dos funcionários. Acesso em: 04/06/2015.

<http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/agencia-cria-app-para-medir-a-felicidade-dos-funcionarios>

Aplicativo mede felicidade do funcionário: permite denúncia anônima. Acesso em: 04/06/2015.

<http://sonoticiaboa.band.uol.com.br/noticia.php?i=4083>

Felicidade Interna Bruta. Acesso em: 04/06/2015.

<http://www.felicidadeinternabruta.org.br/>

Canvas da Felicidade. Acesso em: 07/06/2015.

<http://gestao30.matheus.eti.br/felicidade-no-trabalho/>